

HELSINGIN YLIOPISTO

Lupaus paremmasta oppimisesta  
Verkko-oppimisen tulkinnat  
valtionhallinnossa

Jenni Taskinen  
Helsingin yliopisto  
Valtiotieteellinen tiedekunta  
Sosiologia  
Maisterintutkielma  
Helmikuu 2020

Tiedekunta – Fakultet – Faculty <b>Valtiotieteellinen tiedekunta</b>		Koulutusohjelma – Utbildningsprogram – Degree Programme <b>Sosiaalitieteiden maisteriohjelma</b>	
Tekijä – Författare – Author <b>Jenni Taskinen</b>			
Työn nimi – Arbetets titel – Title <b>Lupaus paremmasta oppimisesta. Verkko-oppimisen tulkinnat valtionhallinnossa.</b>			
Oppiaine/Opintosuunta – Läroämne/Studieinriktning – Subject/Study track <b>Sosiologia</b>			
Työn laji – Arbetets art – Level <b>Maisterintutkielma</b>	Aika – Datum – Month and year <b>02/2020</b>	Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages <b>82 sivua + 9 liitesivua</b>	
Tiivistelmä – Referat – Abstract  <p>Tutkielmassa kuvataan valtionhallinnossa vuosina 2017–2019 toteutettua yhteisen verkko-oppimisalustan eOppivan kehittämistä ja sen sovittamista osaksi virastojen henkilöstön osaamisen kehittämisen käytäntöjä. Tutkielmassa tarkastellaan toteutetaanko eOppivan hyödyntämistä virastoissa samankaltaisin periaattein ja muodostuuko eOppivan hyödyntämisessä yhdenmukaisia vai erilaisia käytäntöjä. Samalla tavoitteena on ymmärtää virastojen toimintaympäristön vaikutukset eOppivan hyödyntämiseen. Tutkimuskohdetta lähestytään skandinaavisen institutionalismin viitekehyksen siihen ja kuuluvan tulkinnan (translation) käsitteen avulla.</p> <p>Tutkielma on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jossa on hyödynnetty olemassa olevaa dokumenttiaineistoa sekä kerätty aineistoa virastoista kirjoituspyynnöllä ja haastatteluilla. Kerätty aineisto kattaa 14 virastoa. Tutkimusaineisto on analysoitu käyttämällä teorialähtöistä sisälönanalyysia, jossa on hyödynnetty skandinaavisen institutionalismin tutkimuksen pääkategorioita.</p> <p>Valtionhallintotasolla toteutettu eOppivan kehittäminen näyttäytyi tutkielmassa ohjattuna ja kontrolloituna toimintana, jonka taustalla vaikuttivat strategiset tavoitteet. Kehittämisessä hyödynnettiin kollektiivisen ymmärryksen muodostamista, mikä tuki verkko-oppimisen idean materialisointia ja kontekstualisointia. Tulkintatyön lopputuloksena syntyi omaleimainen eOppiva-konsepti. eOppiva osoittautui virastoille merkitykselliseksi ja virastoilla oli halukkuutta hyödyntää uutta yhteistä välinettä. Samaan aikaan tulokset viittaavat siihen, ettei valtionhallintoon ole vielä muodostunut yhtenäistä käsitystä verkko-oppimisen hyödyntämisen tavoista ja tavoitteista.</p> <p>Tulokset korostavat virastojen roolia uuden toimintatavan sovittamisessa osaksi paikallisia käytäntöjä. eOppivan hyödyntämisessä virastoja ohjasivat käytännölliset motiivit ja hyödyntämistä tehtiin suhteessa toimintaympäristön luomiin edellytyksiin ja ehtoihin. Tämän johdosta eOppiva sai eri virastoissa erilaisia merkityksiä. Vaikka eOppiva oli valtionhallinnon tarpeisiin kehitetty, edellytti sen vaikuttava hyödyntäminen kontekstualisointia kunkin viraston toimintaympäristöön. Virastot sovittivat eOppivaa osaksi toimintaansa samankaltaisin keinoin. Yhteinen väline loi yhdenmukaisia käytäntöjä, mutta lähempi tarkastelu toi esille virastokohtaista vaihtelua.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords <b>Institutionalism, sosiaalinen konstruktivismi, valtionhallinto, verkko-oppiminen</b>			
Ohjaaja tai ohjaajat – Handledare – Supervisor or supervisors <b>Karoliina Snell</b>			
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited <b>Helsingin yliopiston kirjasto, Helda (opinnäytteet)</b>			
Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information			

## Sisällysluettelo

<b>1</b>	<b>Johdanto.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Skandinaavinen institutionalismi .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Ideoiden tulkinta .....</b>	<b>6</b>
3.1	<i>Tulkinnan käsite .....</i>	6
3.2	<i>Tulkinta prosessina.....</i>	8
3.3	<i>Tulkinnan tasot.....</i>	9
3.4	<i>Tulkinnan käytännöt ja säännöt.....</i>	13
<b>4</b>	<b>Tutkimuskonteksti ja -kohde.....</b>	<b>17</b>
4.1	<i>Valtionhallinto toimintaympäristönä .....</i>	17
4.2	<i>eOppiva-oppimisalusta .....</i>	20
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen toteutus.....</b>	<b>21</b>
5.1	<i>Tutkimusasetelma .....</i>	21
5.2	<i>Dokumenttiaineisto.....</i>	24
5.3	<i>Kirjoituspyyntö ja asiantuntijahaastattelut .....</i>	25
5.4	<i>Aineiston analysointi .....</i>	28
<b>6</b>	<b>Tutkimustulokset .....</b>	<b>31</b>
6.1	<i>Verkko-oppimisen idean tulkinta eOppivaksi .....</i>	32
6.2	<i>Virastojen tekemä eOppivan tulkinta.....</i>	39
6.2.1	<i>Tulkintaprosessien toteutus .....</i>	39
6.2.2	<i>Lupaus paremmasta oppimisesta.....</i>	43
6.2.3	<i>Viraston toimintaympäristön merkitys .....</i>	46
6.2.4	<i>Institutionaalinen ympäristö kontrollilähteenä.....</i>	49
6.2.5	<i>Kontekstualisoinilla talon tavaksi .....</i>	51
6.2.6	<i>Lopputuloksena yhdenmukaisuutta ja erilaisuutta .....</i>	58
<b>7</b>	<b>Pohdinta .....</b>	<b>62</b>
<b>8</b>	<b>Tutkimusprosessin arviointi .....</b>	<b>70</b>
	<b>Lähdeluettelo .....</b>	<b>73</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>83</b>
	<i>Liite 1: Yhteenveto dokumenttiaineistosta .....</i>	83
	<i>Liite 2: Kirjoituspyyntö .....</i>	84
	<i>Liite 3: Malli haastattelupyynnöstä .....</i>	85
	<i>Liite 4: Haastattelurunko .....</i>	86
	<i>Liite 5 Esimerkki teorialähtöisestä koodauksesta.....</i>	87
	<i>Liite 6 Esimerkki aineistolähtöisestä koodauksesta.....</i>	89
	<i>Liite 7 Analysointirungon koodit ja koodiryhmät.....</i>	90

## 1 Johdanto

Digitalisaatio lävistää megatrendinä yhteiskunnan eri osa-alueita ja tuottaa institutionaalista muutosta julkisessa hallinnossa (Lappi 2019; Musik & Bogner 2019). Digitalisaatio ilmenee julkisessa hallinnossa palveluiden uudistamisen lisäksi hallinnon sisäisten toimintatapojen muutoksina. Tässä tutkielmassa tarkastellaan yhtä tällaista sisäistä muutosprosessia. Kuvaan tutkielmassa Suomen valtionhallinnossa toteutettua digitaalisen eOppiva-oppimisalustan kehittämistyötä ja oppimisalustan sovittamista osaksi virastojen henkilöstön osaamisen kehittämisen käytäntöjä.

Toteutan tutkielman sosiologisen uusinstitutionalismsin näkökulmasta. Teoreettisen viitekehyksen tutkielmalle muodostaa skandinaavinen institutionalismi, jonka piirissä on tutkittu erityisesti julkishallinnon uudistuksia ja erilaisten johtamisideoiden ja -mallien leviämistä (Wedlin & Sahlin 2017, 104–105). Aiemman tutkimuksen tavoin hyödynnän tulkinnan käsitettä tarkastellessani eOppivan kehittämistä ja hyödyntämistä. Tutkielman teoreettisen viitekehyksen mukaisesti lähestyn verkko-oppimista ideana ja eOppivaa yhtenä sen tulkintana. En siis tarkastele eOppivaa teknisenä järjestelmänä, vaan virastojen toimintaan sovitettavana käytäntönä. Tutkijana minulla on tutkimuskohteeseen erityinen suhde, sillä olen työskennellyt valtionhallinnossa yhteisten toimintatapojen ja välineiden kehittämisen parissa. Niihin liittyvät toimintatapamuutokset eivät ole olleet ongelmattomia, mikä on lisännyt kiinnostustani ymmärtää muutosprosesseja tutkimuksen keinoin. Kohdallani tutkija- ja asiantuntijaroolien erillään pitämistä on helpottanut se, etteivät nykyiset työtehtäväni liity tutkimuskohteeseen.

Tutkielma osallistuu skandinaavisen institutionalismsin piirissä käytyyn viimeaikaiseen keskusteluun siitä, tuottaako ideoiden ja mallien tulkintatyö paikallisia uniikkeja toimintatapoja vai mahdollistaako se myös yhdenmukaisuuden syntymisen (mm. Wæraas & Sataøen 2014). Tuoreutta tulkintaprosessien tarkasteluun tutkielmassani tuo Nielsenin, Wæraasin ja Dahlin (2019) tulkinnan malli, joka huomioi organisaatiotason lisäksi organisatorisen kenttätason tulkintatyön. Siihen nojautuen huomioin tutkielmassani sekä valtionhallinto- että virastotason näkökulmat. Tutkielmalla on myös käytännöllistä merkitystä, sillä vuonna 2018 vahvistetussa valtionhallinnon HR-strategiassa osaamisen kehittäminen nostettiin yhdeksi kolmesta keskeisestä teemasta (Valtiokonttori 2019a, 26).

Tarkoituksena onkin tuottaa tietoa verkko-oppimisen ja eOppivan hyödyntämisen tilanteesta ja tavoista valtionhallinnossa. Huomionarvoista on sekin, että aiempi valtionhallinnon ympäristössä toteutettu verkko-oppimisen tutkimus on koskenut vain yksittäisiä viirastoja ja niiden toimintatapoja (esim. Ketonen 2014, Leivo-Rintakorpi 2018). Tutkielman näkökulma täydentää myös aiempaa eurooppalaisen julkishallinnon kontekstissa toteutettua verkko-oppimisen tutkimusta (esim. Stoffregen 2017).

Tavoitteenani on kuvailla ja analysoida tutkielmassa, miten verkko-oppimisen idea on tulkittu valtionhallintotasolla eOppivaksi ja miten eOppivaa on sittemmin sovitettu viirastoissa osaksi olemassa olevia henkilöstön osaamisen kehittämisen käytäntöjä. Koska tulkintatyö nähdään tutkielmassa kontekstiinsa sulautuneena toimintana, pyrin tunnistamaan toimintaympäristön vaikutuksen eOppivan hyödyntämiseen. Tarkoituksena on myös identifioida mahdollisia samankaltaisuuksia virastojen tavoissa toteuttaa eOppivan hyödyntämistä sekä tarkastella, miten yhdenmukaisia tai erilaisia käytäntöjä viirastoihin muodostuu.

Toteutan tutkielman laadullisena tutkimuksena. Aineistona käytän dokumenttiaineistoa sekä tutkielmaa varten viirastoista touko–elokuussa 2019 kirjoituspyynnöllä ja haastatteluilla kerättyä aineistoa. Aineisto on kerätty eOppivan kehittämishankkeen päättymisen jälkeen, joten se kuvastaa verkko-oppimisen hyödyntämisen tilannetta kaksivuotisen kehittämistyön päättymisen hetkellä. Ajankohdassa eOppiva oli ollut viirastojen hyödynnettävissä hieman yli vuoden. Aineiston analysointimenetelmänä käytän teorialähtöistä sisällönanalyysia, jossa hyödynnän tulkinnan tutkimuksen pääkategorioita.

Tutkielman raportti rakentuu siten, että esittelen aluksi luvuissa 2–3 tutkielman teoreettisen viitekehyksen ja keskeiset käsitteet. Luvussa 4 kuvaan tutkimuskontekstia eli valtionhallintoa ja tutkimuskohdetta eli eOppiva-oppimisalustaa. Sen jälkeen luvussa 5 käsitteelen tutkimuksen toteutusta ja esittelen teorian avulla muodostetut tutkimuskysymykset, aineiston ja sen analysoinnin. Luvussa 6 esittelen tutkimustulokset ja luvussa 7 pohdin niiden merkitystä. Lopuksi arvioin tutkimusprosessia luvussa 8.

## 2 Skandinaavinen institutionalismi

Skandinaavinen institutionalismi on muunnettu versio valtavirtaa edustavasta institutionaalista teoriasta ja se tarjoaa erityisen kehyksen institutionaalisen muutoksen ja sen lopputulosten ymmärtämiselle (Wedlin & Sahlin 2017, 118). Skandinaavisen institutionalismin tutkimuskohteet ovat painottuneet julkishallintoon ja tutkimuskohteet ovat olleet moninaisia. Tutkielmani kannalta mielenkiintoisia viimeaikaisia tutkimuksia ovat esimerkiksi Nielsenin, Wæraasin ja Dahlin (2019) tarkastelu Pipeline-johtamismallin kenttä- ja organisaatiotason tulkinnoista, Andersenin ja Røvikin (2015) lean-ajattelun tulkintaa käsittelevä tutkimus sekä Wæraasin ja Sataøenin (2014) tulkinnan sääntöjen ilmenemistä maineenhallinnan tulkinnoissa tarkasteleva tutkimus.

Skandinaavista institutionalismia on hyödynnetty viitekehyksenä aiemmin myös henkilöstöhallinnon mallien tarkastelussa. Esimerkiksi Vossen ja van Gestel (2019) ovat tarkastelleet aktivointiparadigman tulkintaa sairauspoissaolojen hallinnassa sekä van Gestel ja Nyberg (2009) kansallisen sairauspoissaoloja koskevan linjauksen paikallista tulkintaa. Näkökulmaa on käytetty myös informaatioteknologian tutkimuksen piirissä. Esimerkiksi Nielsen, Mathiassen ja Newell (2014) ovat tutkineet mobiiliteknologian mahdollistaman käytännön legitimointia ja muuntamista jokapäiväiseksi käytännöksi. Nielsen ym. (2019, 18) ovat todenneet julkishallinnon digitalisaatiokehityksen kannustavan tarkastelemaan tutkimuksessa muun muassa Røvikin (2016) tunnistaman teknologiasidonnaisuuden vaikutusta siihen, miten mallit soveltuvat tulkinnan kohteeksi ja edelleen sidonnaisuuden vaikutusta eri tulkintatasojen vuorovaikutukseen. Näen käsillä olevan tutkielman mahdollisuutena jatkaa aiemman tutkimuksen käynnistämää keskustelua tästä aiheesta.

Skandinaavisessa institutionalismissa kiinnitetään huomiota niihin prosesseihin, joiden kautta ajassa ja paikassa matkaavat ideat ja mallit sovitetaan osaksi paikallista kontekstia eli organisaatioita tai laajempia organisatorisia kenttiä (Czarniawska & Sevón 1996; Wæraas & Nielsen 2016; Nielsen ym. 2019). Skandinaavinen institutionalismi kutsuu tätä prosessia kääntämiseksi (translation), millä tarkoitetaan organisaatioiden aktiivisesti tekemää ideoiden ja mallien tulkintaa ja soveltamista (Olkkonen 2015, 78). Kääntämisen käsitteen juuret ulottuvat toimijaverkkoteoriaan, jonka parissa Bruno Latour ja Michael Callon ovat käyttäneet käsitettä kuvaamaan toimijoiden välisten suhteiden

muodostamista. Sen johdosta toimijaverkkoteoriaa on kutsuttu myös kääntämisen sosiologiaksi. (Åkerman 2006, 38.) Koska kääntämisellä skandinaavisessa institutionalismissa tarkoitetaan kielitieteellisen merkityksen sijasta idean liikettä sen siirtyessä paikasta toiseen ja idean muuttumista liikkeen aikana (Wedlin & Sahlin 2017, 109), viitataan tutkielmassa prosessiin Olkkosen (2015, 78) tavoin tulkintana kääntämisen sijasta.

Valtavirran institutionaalinen teoria on painottunut tutkimuksessa organisatorisen kenttätason tarkasteluihin ja nostanut esille organisaatioiden kehittymistä samankaltaisiksi institutionaalisen isomorfismin seurauksena. Tästä poiketen skandinaavinen institutionalismi on korostanut organisatorista vaihtelua ja omaperäisyyttä. (Boxenbaum & Strandgaard Pedersen 2009, 178–179; Greenwood, Oliver, Lawrence & Meyer 2017, 3–4.) Lisäksi skandinaavinen institutionalismi on painottanut prosessorientoitunutta mikrotason tutkimusta (Boxenbaum & Strandgaard Pedersen 2009, 199) ja nähnyt organisaatiot aktiivisina toimijoina, ei vain passiivisina sosialisoituneina omaksujina (Alasuutari 2015, 170; Lamb & Currie 2012, 219). Liikkuvat ideat ja mallit nähdään skandinaavisessa institutionalismissa sosiaalisesti rakentuneina ja luonteeltaan tulkinnallisina, minkä vuoksi ne kiertäessään tulevat tulkinnan prosessin kohteiksi (Lamb & Currie 2012, 218). Ideoiden tulkintaa tuleekin tarkastella konstruktivisesta näkökulmasta pyrkien ymmärtämään, miten toimijat ottavat selkoa ideoista ja malleista osana merkityksenantoaan (Czarniawska & Jorges 1996, 16). Tällöin tulkintatyö nähdään samalla useiden toimijoiden arkipäiväisenä tekemisenä (Wedlin & Sahlin 2017, 119).

Wedlin ja Sahlin (2017, 119–121) luonnehtivat skandinaavista institutionalismia neljän tunnusomaisen piirteen avulla. Ensinnäkin sen kohdalla muutos ymmärretään jatkuvana prosessina eli ideoiden matkatessa ja tullessa tulkituiksi, ne muuttuvat ja muotoutuvat jatkuvasti. Toimijat nähdään siinä tulkitsijoina, joihin vaikuttavat paikalliset kontekstit ja tilanteet ja heidän tavoitteensa ja motiivinsa tulkintaprosessissa nähdään sekä tilanne-että kulttuurisidonnaisina. Luonteenomaista skandinaaviselle institutionalismille on läheinen suhde käytäntöjen tutkimukseen. Näkökulmassa korostuu toimijoiden rooli paikallisten käytäntöjen muokkaajina ja tulkitsijoina, kuten myös heidän suhteensa laajempaan institutionaaliseen ympäristöön. Tunnusomaista on myös se, että tulkinnan lopputuloksena nähdään tyypillisesti vaihtelua. Vaikka skandinaavinen institutionalismi tunnistaa myös samankaltaisuuksia, nostaa se esille eroja käytännöissä, tulkinnoissa ja merkityksissä.

Skandinaavista institutionalismia hyödyntävässä tutkimuksessa on tarkasteltu tulkinnan prosessia korostaen kahta eri näkökulmaa. Ensimmäisessä, johon tutkielmani nojautuu, on tarkastelun lähtökohtana ollut idean implementointi uuteen organisatoriseen kontekstiin ympäristöön sulautuneena toimintana. Toisessa näkökulmassa on painotettu toimijoiden tietoisuutta vaihtoehtoisista tulkinnan kehyksistä ja tuotu siten esille toimijoiden strategisia valintoja idean eri soveltamistapojen välillä. (Boxenbaum & Strandgaard Pedersen 2009, 190–192; Mica 2013, 5–6; Wedlin & Sahlin 2017, 119.) Kontekstisidonnaisen lähestymistavan vahvuutena näen siihen liittyvän mahdollisuuden tunnistaa valtionhallinnon kaltaisen institutionaalisen toimintaympäristön vaikutuksia kehittämistyöhön ja toimintatapojen muutokseen. Julkisessa hallinnossa teknologiaa hyödyntävät muutokset eivät ole olleet itsestäänselvyksiä, vaan niihin on väistämättä vaikuttanut vallitsevat muodolliset institutionaaliset käytänteet (Tassabehji, Hackney & Popovič 2016, 223).

Skandinaavisen institutionalismin lähtökohtana on tyypillisesti ollut tulkintojen uniikki luonne (Wæraas & Sataøen 2014, 243). Viimeaikaisessa tutkimuksessa on kuitenkin kyseenalaistettu tulkintojen heterogeenisyyttä tuottava luonne ja ajatus sitä, että jokainen tulkinta tuottaisi uuden ja uniikin paikallisen version ideasta tai käytännöstä (Røvik 2016, Wæraas & Sataøen 2014, Wæraas & Nielsen 2016). Tutkimuksessa ovat nousseet esille myös tulkintaa ohjaavat säännöt, joita voidaan tunnistaa ja kuvata säännönmukaisuuksina tai malleina (Wæraas & Nielsen 2016, 246). Wæraas ja Sataøen (2014, 245) ovatkin todenneet tulkinnan lopputuloksen erityislaatuisuuden olevan empiirisesti ratkaistava kysymys, jota tulee tutkia tarkastelemalla idean tai mallin käyttöönottoa tietyssä kontekstissa. Tutkijan tehtävänä on heidän mukaansa tällöin tunnistaa tulkinnassa käytettyjä sääntöjä, etsiä selityksiä sääntöjen käytölle tai valinnalle sekä arvioida, lisääkö tulkinta organisatorisen kentän heterogeenisyyttä vai homogeenisyyttä. Tähän esitettyyn haasteeseen pyrin tutkielmallani vastaamaan.



### 3 Ideoiden tulkinta

Aloitan tämän luvun kuvaamalla tarkemmin skandinaaviselle institutionalismille keskeistä tulkinnan käsitettä ja siihen läheisesti liittyviä instituution, institutionalisoitumisen ja institutionaalisen kontekstin käsitteitä. Sen jälkeen tarkastelen tulkintaa prosessina sen eri vaiheiden jäsentämiseksi. Tämän jälkeen täydennän tarkastelua Nielsenin ym. (2019) esittämällä tulkinnan mallilla, jossa organisaatioiden lisäksi kiinnitetään huomiota organisatorisen kenttätason tulkintatyöhön. Lopuksi paneudun Røvikin (2016) kuvaamiin tulkintasääntöihin ja -käytäntöihin, joiden avulla on mahdollista tunnistaa tulkintaprosessien säännönmukaisuuksia.

#### 3.1 Tulkinnan käsite

Czarniawska ja Sevón (1996) toivat tulkinnan käsitteen osaksi sosiaalitieteitä ja organisaatioiden tutkimusta tavoitteenaan ymmärtää jatkuvaa johtamisen ideoiden ja käytäntöjen kiertämistä. Czarniawska ja Sevón (1996) tarkoittivat tulkinnan käsitteellä ideoiden tulkintaa objekteiksi (esim. malleiksi ja kirjoiksi), niiden lähettämistä uusiin paikkoihin ja niiden uudelleen tulkintaa objekteiksi ja toiminnaksi. Toistuessaan tulkinnan nähtiin voivan synnyttää instituutioita. (Czarniawska 2009, 425.) Uudella käsitteellä pyrittiin vastaamaan aiemman tutkimuksen esille nostamaan tarpeeseen ymmärtää ideoiden kiertämistä sosiaalisin käsittein. Liikkeellä ei nähty olevan valmiita ja muuttumattomia käytäntöjä, vaan toistuvan tulkinnan alaisia ideoita. (Wedlin & Sahlin 2017, 105.)

Kuten Boxenbaum ja Strandgaard Pedersen (2009) tarkastelussaan osoittavat, tulkintatyö voi pitää sisällään sekä harkittua että tahatonta toimintaa. Tulkintatyötä saattaa ohjata käytännölliset motiivit tai toisinaan ideoiden omaksumisen taustalla ovat strategiset tavoitteet (Olkkonen 2015, 29). Tulkinta käsitteenä mahdollistaa sen, että samassa institutionaalisessa kontekstissa eri toimijat tekivät erilaista tulkintaa (mt., 70). Toimijat saattavat kopioida joitakin piirteitä kiertävästä ideasta ja samaan aikaan jättää huomiotta, vahvistaa tai muuttaa toisia (Røvik 2011, 642). Tulkinnan käsite kiinnittää siten huomiota siihen, miten näennäisesti samankaltaiset organisatoriset elementit tulevat heterogeenisiksi, kun niitä implementoidaan käytäntöön eri organisatorisissa konteksteissa (Boxenbaum & Strandgaard Pedersen 2009, 191). Tulkinnan lopputulosten ennakoiminen on nähty vaikeana, sillä etukäteen ei ole tiedossa, mitä idean elementtejä tullaan muokkaamaan ja ketkä siihen osallistuvat (Wæraas & Sataøen 2014, 245).

Myöhemmässä tutkimuksessa tulkinnan käsitettä on kuvattu hieman erilaisin sanavalinnoin, mutta esitetyt määritykset ovat johdonmukaisia suhteessa Czarniawskan ja Sevónin (1996) sekä Czarniawskan ja Jorgesin (1996) alkuperäisiin kuvauksiin. Esimerkiksi Nielsen, Mathiassen ja Newell (2014, 170) ovat mobiiliteknologian hyödyntämisestä tarkastelevassa tutkimuksessaan määritelleet tulkinnan prosessiksi, jossa teknologiaa koskevat ideat tulevat uudelleentulkituiksi ja implementoiduiksi tietyssä organisatorisessa ympäristössä. Merkittävänä lisäyksenä alkuperäiseen käsitteeseen on nähtävissä Røvikin (2011, 2016) tarkastelut tulkinnasta säännönmukaisuuksia sisältävänä toimintana. Tällöin tulkinnasta nousee esille erilainen näkökulma, joka mahdollistaa tulkinnan lopputulosten tuottavan myös yhdenmukaisuutta, ei vain erilaisuutta (Wæraas & Sataøen 2014, 245). Tälle tutkielmalle tulkinnan käsite antaa näkökulman, jonka avulla on mahdollista tarkastella verkko-oppimisen idean muokkaantumista valtionhallinnon kontekstissa ja ymmärtää, miten lopputulokset ovat muotoutuneet sellaisiksi, kuin mitä ne ovat. Samalla tulkinnan käsite tukee institutionaalisen toimintaympäristön vaikutusten tunnistamista käynnissä olevassa toimintatapamuutoksessa.

Tulkinnan käsitteen ja skandinaavisen institutionalismin asemoituminen osaksi uusinstitutionalistista teoriaa edellyttää instituution, institutionalisoitumisen ja institutionaalisen kontekstin käsitteiden määrittämistä (Olkkonen 2015, 27). Tässä tutkielmassa instituutiot ymmärretään sosiologisen lähestymistavan mukaisesti monenlaisiksi ihmisten muokkaamiksi käytänteiksi, jotka ovat saavuttaneet itsestään selvän luonteen ja sääntömäisen aseman osana sosiaalista ajattelua ja toimintaa (DiMaggio & Powell 1991a, 89). Institutionalisoituminen voidaan tällöin määrittää prosessiksi, jossa sosiaaliset prosessit, velvoitteet tai todelliset seikat saavuttavat institutionaalisen aseman (Phillips & Malhotra 2017, 396). Skandinaavinen institutionalismi kehystää instituutiot ja institutionaaliset prosessit osaksi ja riippuvaiseksi paikallisesta toiminnasta ja käytännöistä (Wedlin & Sahlin 2017, 121). Tässä tutkielmassa institutionaalisenä kontekstina nähdään virastojen yhdessä muodostama valtionhallinnon organisatorinen kenttä, jossa tulkintaprosessit toteutuvat. Tarkastelen organisatorisen kentän käsitettä ja roolia tulkintaprosessissa tarkemmin luvussa 3.3.

### 3.2 Tulkinta prosessina

Czarniawskan ja Jorgesin (1996) kuvaamassa tulkintaprosessissa idea muunnetaan objektiksi, toiminnaksi, instituutioksi ja uudelleen ideaksi. Ideat kokevat prosessissa monta muodonmuutosta peräkkäisten tulkintojen seurattessa toisiaan. Tulkintaprosessi käynnistyy idean juurruttua osaksi paikallista tietämystä. Kun yhä useampi toimija osallistuu idean tulkintaan, voidaan idea materialisoida kollektiiviseksi toiminnaksi. (mt., 44.) Tulkintaprosessista on analyttisesti erotettavissa kaksi vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa idea muunnetaan abstraktiksi representaatioksi, jolloin siitä poistetaan aikaan ja paikkaan sidotut ominaisuudet (dekontekstualisointi). Toisessa vaiheessa idea saapuu tiettyyn organisaatioon ja sitä muokataan kontekstiin sopivaksi, minkä seurauksena se saa uuden muuttuneen merkityksen. Toiseen vaiheeseen on kirjallisuudessa viitattu uudelleen sulauttamisella (reembedding), kontekstualisoinnilla ja uudelleen rakentamisella (reconstruction). (Wæraas & Nielsen 2016, 246; Wæraas & Sataøen 2014, 245.) Mica (2013, 6) on kuvannut irtaannuttamista ja sitä seuraavaa sulauttamista tulkinnan sosiologisena ytimenä. Tutkimuksessa enemmän huomiota on saanut tulkintaprosessin jälkimmäinen vaihe eli ideoiden ja mallien kontekstualisointi (Wæraas & Nielsen 2016, 246). Se painottuu näkökulmana myös käsillä olevassa tutkielmassa.

Ideoiden matkaamisen aikaansaama organisatorinen muutos on nähty samanaikaisesti sekä satunnaisena että kontrolloituna muutoksena. Satunnaisuutta tulkintaprosessiin tuottaa vaikeasti hallittavat ilmiöt, kuten muoti. Kontrollia edustaa puolestaan esimerkiksi hallinnolliset tai poliittiset toimijat, jotka pyrkivät vaikuttamaan tulkintaprosessiin. Kontrollipyrkimyksistä huolimatta tulkinnan tuottama muutos voi olla yllättävä ja aiheutua esimerkiksi tulkintaprosessin yhteydessä tapahtuneesta toisarvoisen idean muukaantulosta. Tavoitellessaan organisatorista muutosta toimijat tulevatkin usein käynnistäneeksi myös ei-suunniteltuja muutoksia. (Czarniawska & Jorges 1996, 42, 46.) Tässä tutkielmassa tarkasteltavalla verkko-oppimisen idean tulkinnalla on tavoiteltu organisatorisena muutoksena virastojen henkilöstön osaamisen kehittämisen käytäntöjen muutosta siten, että verkko-oppiminen tulisi laajasti hyödynnetyksi.

Tulkintaprosessin alkuvaihetta, jolloin idea saavuttaa toimijoiden huomion, ei ole aina helppo yksilöidä. Kyseessä voivat olla yhtä lailla huomaamattomat arkiset tapahtumat

tai tilanteet, joita halutaan tietoisesti korostaa. Kohteena oleva idea pyritään usein sitomaan koettuihin ongelmiin ja esittämään se ratkaisuna tai uusien mahdollisuuksien luoja. (Czarniawska & Jorges 1996, 26–27.) Ideoiden havaitsemiseen voi vaikuttaa organisaation johdon tahtotila ja sen hyödyntäminen legitiimin tulkinna tuottamiseksi. Ideoiden havaitsemista voi edistää myös käynnissä oleva julkinen keskustelu (mt., 30–32) tai vallitseva muoti, joka tuo ideoita organisatorisille kentille ja tarjoaa mahdollisuuden kokeiluille (mt. 24–25, 38).

Tulkintaprosessissa ideat muutetaan objekteiksi lisäämällä niihin erilaisia elementtejä (Czarniawska & Jorges 1996, 32). Tämä ideoiden materialisointi tehdään tavoilla, jotka tukevat niiden jokapäiväistä hyödyntämistä (Nielsen ym. 2014, 170). Idean materialisointi voi tarkoittaa kielellisten elementtien (esim. nimet) lisäämistä, idean muotoilua (esim. graafinen esitysmuoto) tai idean aineellistamista (esim. kirja) (Czarniawska & Jorges 1996, 32, 44). Objektimainen olemus ei vain helpota idean laajempaa kommunikointia ja vauhdita tulkintojen ketjua (mt., 44, 34), vaan on edellytys idean matkaamiselle (Czarniawska 2009, 425). Czarniawskan ja Jorgesin (1996, 25) näkemyksen mukaan ideoiden institutionalisoituminen ei riipu niinkään niiden ominaisuuksista, vaan menestyksekkäästä esittämistavasta. Institutionalisoitumista edistää myös se, että idea kestää muodin vaihtelua ja tulee yhä uudelleen valituksia ja tulkituksi. Institutionaalisen isomorfismin (samankaltaisuuden) vahvistumisen Czarniawska ja Jorges (1996) näkevät mahdollisena tilanteissa, joissa idea vahvistaa olemassa olevia käytäntöjä ja tuottaa niille institutionaalista asemaa. (mt., 38–39.)

### **3.3 Tulkinnan tasot**

Nielsen ym. (2019) tarkastelevat ideoiden tulkintaa sekä organisatorisen kentän että organisaatioiden tasoilla tapahtuvana toimintana. Tasoilla he eivät viittaa pelkästään tulkinnan tapahtumapaikkaan, vaan myös hierrakaisesti toisistaan erotettaviin tulkinnan näyttämöihin. He näkevät yksittäiset organisaatiot osana laajempaa ympäristöä eli organisatorista kenttää ja painottavat tarkastelussaan sitä, miten ideat tai käytännöt matkustavat kentän halki ja tulevat omaksutuiksi tiettyihin organisatorisiin konteksteihin. (mt., 3.) Organisatorisen kentän tasolla tapahtuvan tulkinnan tarkastelun he näkevät mahdollisuutena ymmärtää, miten ideat saapuvat organisaatioihin ja miten jotkin niistä ovat muokkaantuneet jo ennen saapumistaan. Kenttätason tapahtumat voivat selittää

sitä, miksi jotkin ideat omaksutaan ja toiset hylätään tai miksi jokin idea koetaan soveltuvammaksi kuin toinen. (mt., 2.) Nielsenin ym. (2019) kuvaama kenttätason tulkinnan merkitys vastaa Wootenin ja Hoffmanin (2017, 70) näkemystä siitä, miten organisatorisella kentällä on keskeinen merkitys siihen, miten kentän organisaatiot hakevat ratkaisuja tämän päivän haasteisiin.

DiMaggio ja Powell (1983) ovat nähneet institutionaalinen kontekstin tai institutionaalisen ympäristön sosiaalisesti rakentuneena kenttänä, jolloin kentällä vaikuttavat institutionaaliset paineet nähdään sisäsyntyisinä (Boxenbaum & Jonsson 2017, 83). DiMaggion ja Powellin (1991b, 64–65) mukaan organisatorinen kenttä muodostaa tunnistettavan institutionaalisen elämän alueen ja yhdistää organisaatioita, jotka tuottavat samankaltaisia tuotteita tai palveluita. DiMaggion ja Powellin määrittäminen korostaa organisaatioiden jaettua käsitystä vallasta, tiedosta, identiteeteistä ja toimijoiden välisistä rajoista (Hinings, Logue & Zietsma 2017, 164). Vastaavasti Scott (2014, 106) on painottanut kentän organisaatioiden jakavan saman merkityssysteemin. Tässä tutkielmassa organisatorisena kenttänä ja institutionaalisenä toimintaympäristönä nähdään valtionhallinnon konteksti, jossa eOppiva on kehitetty ja jossa virastot sitä hyödyntävät.

Skandinaaviseen institutionalismiin nojaava tutkimus on painottunut tarkastelemaan tulkintaa enemmän organisaatioiden sisällä, eikä niinkään laajemmasta, organisatorisen kentän näkökulmasta käsin (Nielsen ym. 2019, 2; Røvik 2016, 292). Vaikka organisatorisen kentän tasoa tarkastelevaa tutkimusta on toteutettu vähemmän, viittaavat tulokset kenttätason tulkinnan areenoiden olevan organisaatioiden välisiä ja vastaavan usein Lampelin ja Mayerin (2008) määrittämisestä kenttää määrittävistä tapahtumista (Nielsen ym. 2019, 3–4). Nielsen ym. (2019) käyttävät areena -käsitettä viitatessaan erilaisiin tapahtumiin ja tilanteisiin, joissa tulkintaa tehdään. Lampel ja Mayer (2008, 1026, 1033) tarkoittavat kenttää määrittävillä tapahtumilla (field configuring events) tilapäisiä sosiaalisia rakennelmia, kuten näyttelyitä, konferensseja ja seremonioita, joilla on keskeinen rooli kentän muutoksessa ja kehityksessä. Tilaisuudet luovat puitteita muun muassa eri organisaatioista tulevien ihmisten kohtaamiselle, tiedon vaihtamiselle ja kollektiiviselle merkityksen luomiselle (mt., 1027). Tulkinnan näkökulmasta tällaisten prosessien aikana malleja sovitetaan vallitseviin kentän logiikkoihin (Nielsen ym. 2019, 4). Kenttää määrittävistä tapahtumista tekee Lampelin ja Mayerin (2008, 1028) mukaan erityisiä se,

että ne mahdollistavat sosiaalisen tilan, jossa yksilöt voivat edustaa niin itseään kuin organisaatiotaan. Sillä on merkitystä esimerkiksi teknologioiden kehittämisen näkökulmasta, kun teknologiat ymmärretään sisällöltään neuvoteltavissa olevina artefakteina. Silloin niiden kehitystyö vaatii kollektiivisen tietämyksen rakentamista. (mt., 1029.)

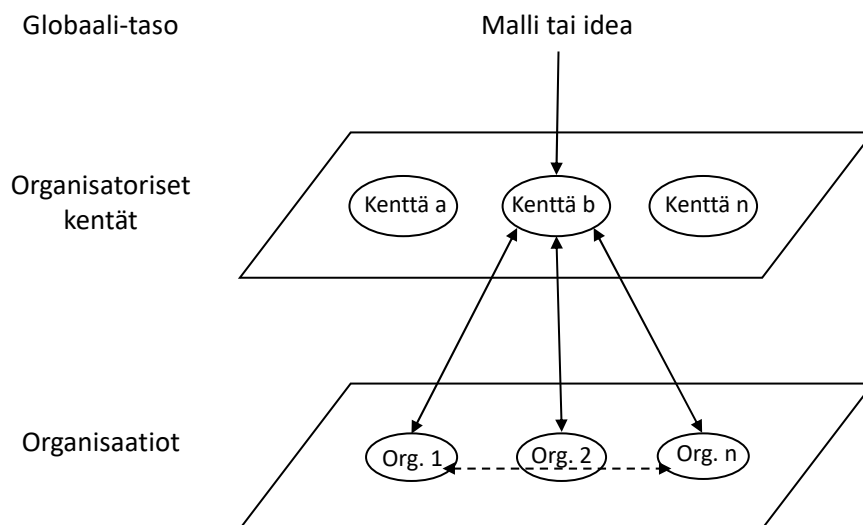
Nielsen ym. (2019, 4) ovat jäsentäneet edellä mainittujen kenttätason areenoiden, kuten konferenssien ja työpajojen, lisäksi tyypillisiä kenttätason tulkinnan toimijoita, tulkinnan tavoitteita ja strategioita sekä lopputuloksia. Kenttätason tulkinnan toimijoiksi he nimeävät konsultit, johtamisen huippuasiantuntijat, korkeakoulut, ammattiyhdistykset ja hallinnon toimijat. Tulkinnan tavoitteiksi kenttätasolla he määrittävät tulkittavan mallin sovittamisen kentän vallitseviin logiikkoihin, arvoihin ja normeihin. Tulkinnan strategioina he nimeävät kopioinnin, lisäämisen, pois jättämisen ja radikaalin muuttamisen. Nämä strategiat vastaavat sisällöltään Røvikin (2016) tekemää määrittystä tulkinnan säännöistä. Kenttätason tulkinnan lopputuloksina Nielsen ym. (2019, 4) näkevät syntyvän kirjoja, esityksiä, parhaita käytäntöjä ja ”reseptejä”.

Organisaatioissa kentällä matkaavat ideat puretaan ja muunnetaan käytännöiksi ja organisaatiokohtaisiksi versioiksi. Organisaatiotasolla tulkintatyötä leimaa tärkeä semioottinen ulottuvuus, sillä omaksuttavat ideat täytyy tehdä relevanteiksi ja ymmärrettäviksi käsillä olevassa organisaatiossa. Arkikielelle kääntämisessä voidaan hyödyntää organisaatiotasoon areenoina esimerkiksi työpajoja, projekteja, kokouksia ja kokeiluja. Idean tai käytännön uudelleen tulkinta ja omaksuminen organisaatiossa muodostaa pohjan idean levittämiseksi. Kenttätasolla tapahtuva tulkinta edeltää tätä kontekstualisointia, mutta siinä harvoin saavutetaan niin hienojakoista ja yksityiskohtaista sopeuttamista, kuin mitä tarvitaan idean sovittamisessa tiettyyn organisatoriseen kontekstiin. Tulkinta voi johtaa ääripäissään lähes identtiseen malliin verrattuna alkuperäiseen tai muunnokseen, jota on vaikea tunnistaa enää samaksi ideaksi tai käytännöksi. (Nielsen ym. 2019, 4–5.) Organisaatiossa tapahtuvaan idean muokkaamisen määrään voi vaikuttaa kenttätason samankaltaisuuden paineet, jotka voivat ohjata vahvoilla institutionalisoituneilla kentillä organisaatioita tekemään tulkintaa yhdenmukaisesti osoittaakseen asiallista kentän jäsenyyttä (Wæraas & Sataøen 2014, 245).

Organisaatiotasoon tulkinnassa Nielsen ym. (2019, 4) tunnistavat potentiaalisiksi toimijoiksi johtajat, organisaation kehittämisessä toimivat henkilöt, henkilöstöhallinnon

asiantuntijat, projektipäälliköt ja sisäiset konsultit. Tulkinnan tarkoituksena on organisaa-  
tiotasolla he täsmentävät idean sovittamisen siten, että se on merkityksellinen kyseisen  
organisaation kontekstissa. Tulkinnan vaihtoehtoisiksi strategioiksi he nimeävät kopi-  
oinnin, lisäämisen, pois jättämisen ja radikaalin muuttamisen, kuten kenttätasollakin.  
Organisaatiotason tulkinnan lopputuloksena he näkevät syntyvän organisaatiokohtaisia  
versioita ideasta ja siihen liittyvistä käytänteistä.

Nielsen ym. (2019, 5–6) esittävät, että organisatorisen kenttätason ja organisaatiotason  
tulkinnan vuorovaikutusta tulisi tutkimuksessa tarkastella kuviossa 1 esitetyllä tavalla.  
He näkevät tulkinnan ei-lineaarisenä, eri tasoja leikkaavana ja dynaamisena ilmiönä.  
Nielsen ym. (2019) viittaavat Mayeriin (2010) kuvatessaan mallinsa perustuvan oletuk-  
seen siitä, että globaalilla yhteiskunnallisella tasolla johtamisen ideat kiertävät maiden  
halki ja ideat houkuttelevat eri toimijoiden huomiota. Lisäksi he viittaavat DiMaggioon  
ja Powelliiin (1983) todetessaan olettavansa myös, että organisaatiotasolla tapahtuva tul-  
kinta samanlaisissa organisaatioissa liittyy samaan kenttään kuulumiseen. Koska kenttä-  
tasolla tulkinnessa muodostuu kentälle omia tulkintoja ja sen ilmentymiä, samalla ken-  
tällä toimivat organisaatiot altistuvat näille samoille kenttätason tulkinnoille. Mallin  
kolmas oletus on, että kenttä- ja organisaatiotason tulkinnot vaikuttavat molemmat toi-  
siinsa ja ne voivat tapahtua osin samaan aikaan. Tähän vaikuttaa se, että samat toimijat  
voivat olla osallisina molemmilla tasoilla tapahtuvassa tulkinnessa.



Kuvio 1. Tulkinnan dynamiikka kentän ja organisaatioiden tasoilla (mukaillen Nielsen, Wæraas & Dahl 2019, 6).

Nielsenin ym. (2019) esittämän lisäksi on tärkeää huomioida samalle organisatoriselle kentälle kuuluvien organisaatioiden välinen vuorovaikutus, jonka kautta organisaatiot saavat tietoa toistensa käytänteistä ja voivat luoda ymmärrystä parhaasta tavasta sovittaa kyseinen käytäntö omaan organisaatioon (Wooten & Hoffman 2017, 69). Tätä olen havainnollistanut kuviossa 1 täydentämällä Nielsenin ym. (2019) alkuperäistä kuviota organisaatioiden väliin sijoitetulla katkoviivanuolella. Nielsen ym. (2014, 180) ovat informaatioteknologian institutionalisoitumisen tarkastelun yhteydessä todenneet tärkeäksi zoomata lähelle ja kauas, jotta on mahdollista tunnistaa organisatorisella kentällä toimivien organisaatioiden vaikutus toisiinsa. Zoomaamalla kauas on tunnistettavissa kenttätason dynamiikkoja ja zoomaamalla lähelle voidaan tarkastella tulkintaa tietyssä organisaatiossa tai sen osassa (mt., 180).

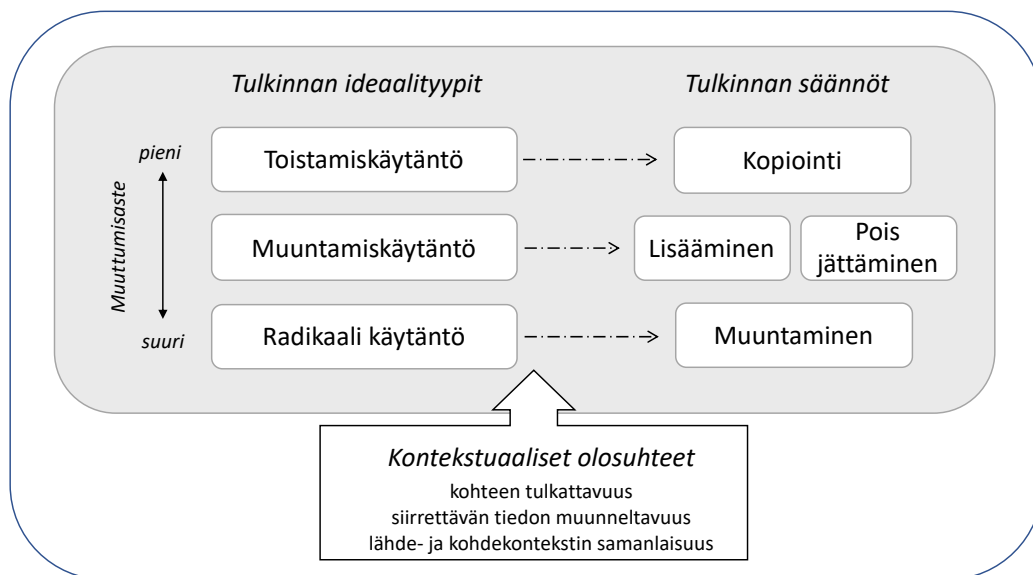
### 3.4 Tulkinnan käytännöt ja säännöt

Skandinaavisen institutionalismin yhteydessä on esitetty jo varhain näkemyksiä siitä, että tulkinta voi sisältää säännönmukaisuuksia sääntöjen muodossa (Wæraas & Sataøen 2014, 243). Sahlin-Andersson (1996) on käyttänyt tulkinnan prosessista editoinnin käsitettä ja kuvannut siihen liittyviä editointisääntöjä. Myöhemmin Røvik (2011, 2016) on nostanut säännönmukaisuuksina esille tulkintasäännöt ja tulkinnan ideaalityypit. Nojaan tutkielmassani Røvikin (2016) esittämiin tulkinnan ideaalityyppeihin ja sääntöihin, joista jälkimmäisiä ovat tutkimuksessaan käyttäneet myös muun muassa Nielsen ym. (2019) sekä Wæraas ja Sataøen (2014) hyödyntäessään Røvikin aiempaa (2007) julkaisua. Hyödynnän tässä tutkielmassa tulkinnan sääntöjä virastotason tulkintaprosessien tarkastelussa, jossa ne toimivat analyyttisen erittelyn tukena auttaen tunnistamaan tulkintaprosessien mahdollisia säännönmukaisuuksia ja ymmärtämään potentiaalisia syitä samankaltaiselle toiminnalle.

Røvikin (2016) esittämän tulkinnan ideaalityyppien ja sääntöjen muodostaman kokonaisuuden hahmottamisen helpottamiseksi olen kuvannut sen kuvioon 2. Tulkinnan ideaalityypeistä Røvik käyttää myös nimeä tulkinnan käytännöt (modes of translation) ja liittää niihin kullekin luonteenomaiset tulkinnan säännöt. Tulkinnan ideaalityypillä tai käytännöllä Røvik tarkoittaa tyyliltään ja tavoitteiltaan erotettavissa olevaa tulkinnan tyyppiä. Tulkinnan ideaalityyppejä Røvik erottaa kolme: toistamis-, muuntamis- ja radikaalin



käytännön. Jokainen niistä tuottaa eri suuruista muutosta tulkinnan kohteeseen. Nämä tulkinnan ideaalityypit on nähtävä analyttisena erotteluna. (mt., 296.)



Kuvio 2. Tulkinnan ideaalityypit ja säännöt (perustuen Røvik 2016)

Røvik (2016, 296) pitää tulkinnan sääntöjä enemmän tai vähemmän täsmällisinä ohje-  
nuorina tarkoituksenmukaisesta tulkinnasta. Hänen mukaansa säännöt ovat useimmiten  
epämuodollisia ja tulevat esille tulkintatyössä, mutta ne voivat olla myös tarkasti ilmais-  
tuja ohjeita. Wæraas ja Sataøen (2014, 244) kuvaavat sääntöjen kiinnittävän huomioon  
niihin yleisiin tapoihin, joilla ideaa tai mallia muokataan. Näitä yleisiä tapoja on mah-  
dollista tutkia heidän mukaansa sekä tulkintaprosessin aikana että sen jälkeen. Røvik  
(2011, 642–643) on käsitellyt tulkinnan sääntöjä samansisältöisenä jo aiemmin, mutta  
yhdistää ne tuoreemmassa työssään (Røvik 2016) kuviossa 2 esitetyn mukaisesti tulkin-  
nan ideaalityyppeihin ja kontekstuaalisiin olosuhteisiin. Røvik (2016, 299) näkee tulkin-  
nan käytäntöjen ja sääntöjen mahdollistavan tulkinnan roolin ja potentiaalin ymmärtä-  
misen, sillä sääntöjen tiedostettu tai tiedostomaton soveltaminen voi vaikuttaa merkittä-  
västi tulkintaprosessin lopputulokseen. Wæraas ja Sataøen (2014, 245) näkevät tulkinta-  
sääntöjen määrittävän tuottaako tulkintatyö heterogeenisyyttä vai homogeenisyyttä.

Eri tulkintasääntöjen sopivuuteen kussakin tilanteessa vaikuttaa Røvikin (2016) mukaan  
kontekstiin liittyvät olosuhteet. Nämä olosuhteet liittyvät tulkinnan kohteeseen, tulkin-  
nassa siirrettävään tietämyksen luonteeseen sekä tulkintaa tekevän organisaation ja läh-  
dekontekstin suhteeseen. Tulkinnan kohteen ominaisuuksista keskeinen on tulkattavuus

(translatability), jolla tarkoitetaan tulkinnan kohteen muovattavuutta abstraktiksi representaatioksi. Esimerkiksi kohteeseen liittyvä hiljainen tieto vähentää tulkattavuutta. Tulkinnan yhteydessä siirretään aina tietämystä, joten siirrettävän tiedon luonne vaikuttaa tulkintaan. Tietämyksen muunneltavuudella tarkoitetaan sitä, miten vapaasti tulkitsija voi muokata ja muuttaa tulkinnan kohdetta. Muunneltavuuteen vaikuttavat teknologiset seikat ja tulkintaprosessiin kohdistuva sääntely. Lähde- ja kohdekontekstin samanlaisuus helpottaa tulkintaa, kun erilaisuus taas vaikeuttaa sitä. (mt., 300–301.) Røvikin (2016) esittämässä tulkintaan ja kulloinkin soveltuviin sääntöihin vaikuttavissa olosuhteissa on tunnistettavissa yhtäläisyyksiä Czarniawskan ja Jorgesin (1996) kuvaukseen tulkintaprosessista esimerkiksi kohteen abstrahoinnin (vrt. dekontekstualisointi) ja tulkintaan kohdistuvan sääntelyn (vrt. kontrollipyrkimykset) osalta.

Røvikin (2016, 296–297) mallin ideaalityypeistä toistamiskäytäntö voi viitata tietoiseen kopiointistrategiaan, kun organisaatiot pyrkivät saavuttamaan kilpailuetua kopioimalla systemaattisesti toisten innovaatioita tai parhaita käytäntöjä. Toistamiskäytäntöön johtavat kannusteet voivat olla taloudellisia, sillä muiden mallien kopiointi on innovointia edullisempaa. Toistamiskäytäntö voidaan valita myös sen vuoksi, että se näyttäytyy varmana keinona saada aikaan haluttuja tuloksia. Toistamiskäytäntö on liitettävissä myös muodin logiikkaan, jolloin seurataan muodin luojia tai edelläkävijöitä. Toistamiskäytäntöön liittyvä tulkintasääntö on kopiointi ja sillä tarkoitetaan toimia, joilla pyritään toistamaan vastaanottavassa kontekstissa joitakin käytäntöjä tai lopputuloksia lähdekontekstista. Tavoitteena kopioinnissa on käyttää täsmälleen samoja keinoja uudessa paikassa ja tilanteessa. Røvik (2007) on aiemmin tuonut myös esille, että kopiointiin voidaan päätyä vahingossa paikallisen uniikin version tuottamisen epäonnistuessa (Wæraas & Sataøen 2014, 244). Røvik (2016, 297) pitää selvänä, että kopiointia tapahtuu tulkintaprosesseissa, mutta sitä ei pitäisi nähdä yksinkertaisesti sovellettavissa olevana sääntönä. Røvik viittaa Winterin ja Szulanskin (2001) näkemykseen siitä, että kopiointi edellyttää selvittelytyötä ja päätöksentekoa siitä, mitä kopioidaan ja miten kopioita vakioidaan. Kontekstuaalisista olosuhteista kohteen tulkattavuus eli sen eksplisiittisyys, yksinkertaisuus ja vähäinen sulautuneisuus lähdekontekstiin tukee kopioinnin käyttämistä tulkintaussääntönä, kuten myös siirrettävän tiedon vähäinen muunneltavuus (mt., 301). Esimerkiksi johtamismalliin liittyvien ”työkalujen” kopiointi on helpompaa, kun taas johtamismallin taustalla vaikuttavan filosofian omaksuminen on vaikeampaa sen korkeamman abstraktiotason vuoksi (Andersen & Røvik 2015, 6).

Muuntamiskäytäntö tasapainottelee tulkinnan kohteena olevan käytännön oleellisten piirteiden kopioimisen ja kohdeorganisaation olemassa oleviin toimintatapoihin muokauttamisen kanssa. Yleensä tasapainottelu ilmenee pieninä muutoksina suhteessa alkuperäiseen ideaan. Muuntamiskäytäntöön liittyvät tulkinnan säännöt ovat lisääminen ja pois jättäminen. Lisääminen tarkoittaa joidenkin elementtien lisäämistä alkuperäiseen versioon, kun ideaa tai käytäntöä tulkitaan uuteen ympäristöön. Lisäämisessä on tunnistettavissa kaksi tapaa; selittäminen ja yhdistäminen. Selitettäessä tehdään tulkinnan kohteena olevan alkuperäisen version sisältämä implisiittinen tieto eksplisiittiseksi uuteen tulkittuun versioon. Yhdistäminen puolestaan tarkoittaa joidenkin olemassa olevien käytäntöjen piirteiden lisäämistä ja niiden sekoittamista alkuperäiseen versioon tulkinnan yhteydessä. (Røvik 2016, 297.) Lisäämisellä pyritään tekemään tulkinnan kohteesta paremmin kontekstiin sopiva (Wæraas & Sataøen 2014, 244). Pois jättäminen tulkinnan sääntönä tarkoittaa alkuperäisen version joidenkin piirteiden heikentämistä tai vähentämistä. Tämä voi ilmetä esimerkiksi idean osittaisena soveltamisena tai sen joidenkin piirteiden heikentämisenä uusien ilmaisutapojen avulla. (Røvik 2016, 297.) Näin voidaan toimia, jos joidenkin tulkinnan kohteen osien siirtäminen ei ole välttämätöntä tai jos osat eivät sovellu kohdekontekstiin (Wæraas & Sataøen 2014, 244).

Tulkinnan kohteen tulkattavuus voi auttaa määrittämään, milloin lisääminen on soveltuva tulkintasääntö. Tulkattava käytäntö voi sisältää osia, joiden muokattavuus vaihtelee. Mitä enemmän tulkittavaan käytäntöön sisältyy implisiittisiä osia, sitä soveltuvamaksi tulkkaussäännöksi lisääminen tulee. Myös siirrettävän tietämyksen kohtalainen muunneltavuus kannustaa valitsemaan muuntamiskäytännön ja siihen liittyvät säännöt, kuten myös lähde- ja kohdekontekstin kohtalainen erilaisuus. (Røvik 2016, 301–302.) Wæraas ja Sataøen (2014, 250) toteavat tutkimuksessaan institutionalisoituneiden organisatoristen kenttien kannustavan jäseniään lisäämään ja laiminlyömään tulkittavan kohteen ominaisuuksia suurien muutosten välttämiseksi, sillä kentät pyrkivät säilyttämään vallitsevan järjestyksen.

Radikaalissa käytännössä tulkintatyön tekijät kokevat alkuperäisten versioiden sitovan heitä vain vähän tulkinnan tekemisessä. Ensinnäkin radikaali käytäntö voi tulla kyseeseen tilanteissa, joissa tavoitellaan innovatiivisuutta ja toisten organisaatioiden käytän-

töjä käytetään lähinnä inspiraation lähteenä. Toiseksi radikaali käytäntö ilmenee todennäköisesti tilanteissa, joissa lähde- ja kohdeorganisaatiot eroavat toisistaan asemaltaan ja maineeltaan. Radikaaliin käytäntöön liittyvä tulkinnan sääntö on muuntaminen ja se tarkoittaa laajaa muuttamista ja yhden tai useamman version sekoittamista uniikiksi versioksi kohdeorganisaatioon. Mitä enemmän tulkinnan kohteena oleva käytäntö sisältää hiljaista tietoa, on kompleksisempi ja sulautunut lähdekontekstiinsa, sitä soveltuvampi on muuntamisen sääntö. Lisäksi mitä muunneltavampaa siirrettävä tietämys on, sitä todennäköisemmin muuntamista käytetään tulkintasääntönä. Myös lähde- ja kohdekontekstien erilaisuus tukee muuntamisen hyödyntämistä. (Røvik 2016, 298, 302–303.)

## **4 Tutkimuskonteksti ja -kohde**

Tässä tutkielmassa valtionhallinnon virastojen nähdään muodostavan organisatorisen kentän, joka toimii institutionaalisenä kontekstina verkko-oppimisen idean ja eOppivan tulkinnalle. Sen vuoksi kuvaan tässä luvussa, millainen valtionhallinto on toimintaympäristönä ja täsmennän samalla tutkielmassa käytettävän virasto käsitteen sisältöä. Sen jälkeen esittelen eOppiva-oppimisalustaa, jotta tutkimuskohde tulee lukijalle tutummaksi.

### **4.1 Valtionhallinto toimintaympäristönä**

Valtionhallinnon toimintaympäristön kuvaaminen käsillä olevan tutkielman toteutuksen yhteydessä on merkityksellistä, koska julkishallinnon organisaatioilla on omia erityispiirteitään verrattuna yksityisen sektorin toimijoihin. Ensinnäkin julkishallinnon tavoitteet eroavat yksityisestä sektorista, sillä toiminnassa on huomioitava laajemmin arvoja ja normeja. Sen lisäksi erilaiset vallan lähteet ja vastuullisuus korostuu toiminnassa, minkä rinnalla julkishallinnon organisaatioiden on kiinnitettävä erityistä huomiota muun muassa avoimuuteen, läpinäkyvyyteen ja tasa-arvoon. (Christensen, Lægreid, Roness & Røvik 2007, 4.) Nämä seikat luovat leimansa myös valtionhallintoon toimintaympäristönä ja vaikuttavat siellä toteutettaviin toimintatapamuutoksiin.

Valtionhallinnolla tarkoitan tässä tutkielmassa keskushallintoa laajempaa valtion hallinto-organisaatiota, joka kattaa kaikki työnantajavirastot (vrt. Nyholm, Haveri, Airaksinen, Tiuhonen & Stenvall 2016, 109). Työnantajavirasto on valtionhallinnossa se organisaatioyksikkö, johon työntekijällä on palvelussuhde. Työnantajavirasto vastaa myös

henkilöstön osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä (valtiovarainministeriö 2019), minkä johdosta se on luonteva tarkasteluyksikkö tutkielmalle verrattuna muihin virastokäsitteisiin (esim. kirjanpitoyksikkö, tulosohjattu virasto). Viitataan jatkossa työnantaja-virastoon yleisellä virastokäsitteellä. Valtion virastot sijoittuvat valtionhallinnon organisaatiossa ministeriöiden johtamille 12 hallinnonalalle. Valtion työnantajavirastoja oli vuoden 2019 alussa 234 kappaletta (Valtiokonttori 2019b) ja niissä työskenteli vuoden 2018 lopun tilanteessa yhteensä 74 318 henkilöä (Valtiokonttori 2019a).

Valtionhallinnon virastoilla on julkisen hallintajärjestelmän tai -rakenteen osina omia erityispiirteitä. Kullakin virastolla on omat tehtävänsä ja niiden toiminta noudattaa tiettyjä periaatteita, joiden turvaamiseksi työskentelytavat on oikeusnormein säänneltyä. (Nyholm ym. 2016, 120) Virastojen tehtävien ja hallinnon toimintatapojen lisäksi sääntely ulottuu henkilöstön asemaan, mikä näkyy esimerkiksi virkavastuuna (Suomen perustuslaki 731/1999, 118 §) ja virkamiehen yleisinä velvollisuuksina (Valtion virkamieslaki 750/1994, 4 luku). Toiminnan säädöspерusteisuus, kuten myös valtion yhteiset virka- ja työehdot vaikuttavat siihen, että virastojen henkilöstöhallinnon toimintakenttä on vahvasti säädeltyä ja toimintatapoja on ohjeistettu tarkastikin. Säädösten lisäksi valtionhallinnon toimintaa ohjaavat yhteisesti määritetyt arvot ja virkamiesetiikka (valtiovarainministeriö 2005).

Valtionhallintoa toimintaympäristönä määrittävät myös valta- ja ohjaussuhteet. Toimintaympäristössä poliittisella vallalla on merkittäviä vaikutuksia; toimintaa suunnataan aina kulloisenkin hallitusohjelman mukaisesti. Vakiintuneen ohjausrakenteen muodostaa virastojen ja ministeriöiden välinen suhde, jossa virastot ovat ministeriöiden tulos- ja resurssiohjauksen kohteena. Valtionhallinnossa on viime vuosina panostettu poikkihallinnolliseen yhteistyöhön, mutta ohjaussuhteet noudattavat vahvasti siilomaista rakennetta. Yhteistyön lisääntyminen on kokemukseni mukaan näkynyt virastojen välisen vuorovaikutuksen lisääntymisenä sekä useiden virallisten ja epävirallisten verkostojen muodostumisena. Valtionhallinnon virastojen on toimintaympäristönsä vuoksi mitä todennäköisemmin helpompi löytää verrokkeja toistensa joukosta, kuin muilta sektoreilta. Verkostoissa tapahtuva virastojen välinen yhteistyö vahvistaa kuvaa siitä, että suhteet virastojen välillä ovat luottamuksellisempia suhteessa kentän ulkopuolisiin toimijoihin. Valtionhallinnossa on myös oma ”kielensä”, jota voidaan kutsua virkakieleksi. Virka-

kieli lävistää vuorovaikutusta ja tekee toisten virastojen viestinnän ymmärtämisestä helpompaa ja toisaalta voi lisätä haasteita vuorovaikutuksessa valtionhallinnon ulkopuolella.

Valtionhallinnon virastojen tarkastelu institutionalistisen käsitteistön mukaisena organisatorisena kenttänä on perusteltua. Valtionhallinnon virastoilla on yhteinen ymmärrys toimintaympäristön valtasuhteista, tiedosta, identiteeteistä ja toimijoiden välisistä rajoista, kuten DiMaggion ja Powellin (1983) alkuperäinen määritelmä korosti (Hinings ym. 2017, 164). Selvää on sekin, että valtion virastot jakavat saman merkityssysteemin, minkä Scott (2014) on nähnyt organisatorisen kentän edellytyksenä. Valtionhallinnon muodostama organisatorinen kenttä on nähtävä vahvasti institutionalisoituneena toiminnan alueena ja ainakin jotkin siihen kuuluvista virastoista itsessään on tunnistettavissa instituutioksi (esim. Poliisihallitus). Dacin, Goodstein ja Scott (2002, 51) ovat kuvanneet organisatorisen kentän organisaatioita ”samassa veneessä olijoina”, mikä tuntuu osuvalta ilmaisulta valtion virastojen kohdalla.

Useista yhdistävistä piirteistä huolimatta valtionhallinnon virastoja ei tule tarkastella keskenään homogeenisenä toimijoiden joukkona. Valtionhallinnon yhtenäisyyden on nähty vähentyneen ja valtionhallintoa pidetään nykyisin eriytyneempänä kokonaisuutena, mikä tulee esille hallinnonalojen siiloutumisena (Nyholm ym. 2016, 144, 137). Virastot poikkeavat toisistaan jo tehtävien luonteen vuoksi (esim. turvassektori, tutkimuslaitokset), mutta myös kokoluokan ja henkilöstörakenteen näkökulmasta. Valtion virastojen henkilöstömäärä on vaihdellut 10–20 henkilön yksiköistä tuhansia henkilöitä työllistäviin virastoihin ja myös henkilöstön koulutustaustoissa ja ikäjakaumissa on merkittävää vaihtelua (Valtion raportointipalvelu Netra 2019). Nämä seikat vaikuttavat siihen, että henkilöstön osaamisen kehittämisen tarpeet vaihtelevat virastoittain. Henkilöstön koulutukseen ja kehittämiseen käytettiin vuonna 2018 valtionhallinnossa keskimäärin 1 029 €/henkilötyövuosi (Valtiokonttori 2019a, 25), mutta virastoittain panostukset vaihtelevat.

## 4.2 eOppiva-oppimisalusta

eOppiva on valtionhallinnon yhteinen verkko-oppimisalusta, joka on otettu käyttöön maaliskuussa 2018. eOppiva on kehitetty osana valtiovarainministeriön asettamaa Yhteinen e-oppiminen valtionhallinnossa -hanketta ja sen kehittäminen rahoitettiin pääministeri Sipilän hallituksen Digitalisoidaan julkiset palvelut -kärkihankkeesta. (HAUS Kehittämiskeskus Oy 2018, 72; valtiovarainministeriö 2017a, 1.) eOppivan palveluntuottajana toimii HAUS Kehittämiskeskus Oy, joka on valtion omistama koulutuspalveluita tuottava yhtiö (HAUS Kehittämiskeskus Oy 2020). eOppivan tavoitteena on tarjota yhteisten koulutusten kautta osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia koko valtionhallinnon henkilöstölle eli yli 70 000 työntekijälle.

HAUS Kehittämiskeskus Oy tuottaa eOppivaan valtionhallinnon yhteisiin osaamisiin liittyviä koulutuksia, joita julkaistaan vuosittain noin 25 kappaletta. Virastoilla on mahdollisuus ottaa eOppivassa käyttöön virastokohtainen koulutusalue, johon virasto voi tuottaa sisäisiä verkkokoulutuksia. eOppivan käyttäminen on virastoille maksutonta. (eOppiva 2019b.) Maksuttomuus perustuu siihen, että palvelua rahoitetaan suoraan valtion talousarviosta. eOppivan yhteiset koulutukset ovat pääasiassa itsenäisesti opiskeltavia, videoita ja muuta materiaalia sekä tehtäviä sisältäviä verkkokoulutuksia (HAUS Kehittämiskeskus Oy 2018, 31). eOppivalla on oma verkkosivu ([www.eoppiva.fi](http://www.eoppiva.fi)), jonka kautta käyttäjät voivat kirjaantua oppimisalustalle. Valtion yhteisiin osaamisiin (Palkeet 2019) liittyviä koulutuksia on saatavilla muun muassa virkamiesosaamisen, viestinnän ja vuorovaikutuksen, turvallisuuden, vaikuttavuuden ja kehittämisosaamisen sekä johtamisen teemoista. (eOppiva 2019a; HAUS Kehittämiskeskus Oy 2019b.)

eOppivaan rekisteröityneiden käyttäjien määrän kehittymistä tutkielman laadinnan aikana on kuvattu kuviossa 3. Kuvion esittämä rekisteröityneiden käyttäjien määrä sisältää virastojen lisäksi myös joitakin muita julkishallinnon organisaatiota. Huhtikuun 2019 lopulla tutkielman haastatteluja valmistellessani eOppivassa oli rekisteröityneitä käyttäjiä valtion virastoista noin 16 500 henkilöä, mikä vastasi noin 22 %:a valtion henkilöstöstä. (HAUS Kehittämiskeskus Oy 2019a.) Vuodelle 2019 valtiovarainministeriön asettama käyttäjätavoite oli 50 000 käyttäjää (eOppiva 2019b), mitä voidaan pitää kunnianhimoisena tavoitteena. Joulukuussa 2019 eOppivaan rekisteröityneiden käyttäjien määrä ylitti 30 000 käyttäjän rajan.



Kuvio 3. eOppivaan rekisteröityneiden käyttäjien määrä (www.eoppiva.fi, eOppivan some-kanavat)

Valtionhallinnon henkilöstön osaamisen kehittämisessä ei ole ollut yhteisiä prosesseja ja välineitä käytössä samalla laajuudella, kuin mitä on ollut HRM-prosessien osalta. Virastojen yhteistyön lisäämiseksi ja mahdollistamiseksi henkilöstön osaamisen kehittämisen ja erityisesti verkko-oppimisen osalta eOppivan kehittämistyön yhteydessä perustettiin eOppiva-verkosto, johon alkuvuodesta 2019 kuului noin 280 jäsentä. Verkoston toiminta perustuu tapaamisiin ja yhteisen verkostoitumisalustan hyödyntämiseen. (eOppiva 2019a; HAUS Kehittämiskeskus Oy 2018, 48–49.)

## 5 Tutkimuksen toteutus

Kuvaan seuraavassa tutkielmani tutkimusasetelmaa ja tutkimuskysymysten muotoilua suhteessa skandinaavisen institutionalismin tutkimusperinteeseen ja aiempaan tutkimukseen. Sen jälkeen esittelen tutkielman toteutuksessa käytetyn aineiston ja sen analysoinnin.

### 5.1 Tutkimusasetelma

Tutkielmani pohjautuu skandinaavisen institutionalismin tavoin sosiaalisen konstruktionismin ontologialle (Wæraas & Nielsen 2016, 248). Sosiaalisen konstruktionismin lähtökohtana on todellisuuden sosiaalinen rakentuminen, jonka mukaisesti tietomme ja käsityksemme muotoutuvat sosiaalisissa prosesseissa, kuten vuorovaikutuksessa (Berger & Luckmann 1994; Saaristo & Jokinen 2013, 103–104, Silverman 2014, 26). Vaikka



sosiaalinen konstruktionismi on hajanainen ja lähtökohdiltaan moninainen tutkimusperinne, siihen nojaavassa tutkimuksessa painottuu kohteen tarkastelu aikaan ja paikkaan sidoksissa olevana yhteisöjen tuotteena (Saaristo & Jokinen 2013, 105).

Konstruktiivinen tutkimus kiinnittää huomion arkipäiväisiin toimintoihin, joiden avulla ihmiset rakentavat, hallitsevat ja säilyttävät sosiaalisen maailmansa mielekkyyttä (Silverman 2014, 26). Toiminnan tarkastelussa tulevat esille kieli, kulttuuri ja ympäristö, jossa toiminta tapahtuu (Saaristo & Jokinen 2013, 104). Vastaavalla tavalla skandinaavisessa institutionalismissa tarkastelun kohteena oleva ideoiden ja mallien leviäminen ja omaksuminen on sosiaalista toimintaa, jossa toimijoiden merkityksenannot ja tulkintatyö ovat sidoksissa paikalliseen kontekstiin ja vuorovaikutukseen. Samalla tulkintatyössä ideat ja mallit muokkaantuvat sosiaalisen prosessin lopputuloksena. Toimijoiden roolin painottaminen institutionaalisten mallien ja ideoiden tulkitsijoina johtaa siihen, että tulkinnasta tulee väistämättä paikallista ja pragmaattista toimintaa, jota toimijat suorittavat jatkuvasti sopeuttaessaan ja omaksuessaan institutionaalisia elementtejä paikallisiin käytänteisiin, oletuksiin ja arvoihin (Wedlin & Sahlin 2017, 121).

Tulkintaa on tarkasteltu tutkimuksissa skandinaavisen institutionalismin piirissä sekä tulkinnan tapahtumahetkellä että tulkintaprosessin päätyttyä (Wæraas & Sataøen 2014, 244). Tutkimuksessa on tyypillisesti hyödynnetty laadullisia lähestymistapoja, jotka tyypillisesti ovat olleet intensiivisiä, monipuolisia ja prosessorientoituneita. (Wedlin & Sahlin 2017, 106, 120; Wæraas & Sataøen 2014, 241; Boxenbaum & Strandgaard Pedersen 2009, 196.) Tutkimukset ovat usein sisältäneet haastatteluja, havainnointia, varjostustekniikoiden käyttöä ja dokumenttien analysointia (Wedlin & Sahlin 2017, 120; Wæraas & Nielsen 2016, 243). Skandinaavisen institutionalismin tutkimusperinne onkin ohjannut minua tutkielmassani laadullisen tutkimusotteen valintaan.

Tutkielmani teoreettisen näkökulman perustan muodostaa Czarniawskan ja Jorgesin (1996) määrittämä tulkinnan käsite, johon skandinaavisen institutionalismin tutkimus vahvasti nojautuu. Tutkielmani tutkimuskysymyksillä pyrin vastaamaan tulkinnan käsitettä käyttäen siihen, miten verkko-oppimisen idean ja myöhemmin eOppivan hyödyntämistä on valtionhallinnossa tehty. Lähestyn tutkielmassa tulkintaa ympäristöönsä sulautuneena toimintana ja pyrin tunnistamaan, miten konteksti on siihen vaikuttanut. Tuoreutan tarkastelua huomioimalla tutkimuskysymysten muotoilussa Nielsenin ym.

(2019) mallin mukaisesti organisaatiotason lisäksi organisatorisen kenttätason tapahtumat. Yhdistän virastoja koskevaan toiseen tutkimuskysymykseen Røvikin (2016) määrittämät tulkintasäännöt mahdollisten tulkintaprosessien samankaltaisuuksien tunnistamiseksi. Toisen tutkimuskysymykseni mukaisesti en lähesty tutkielmassani virastotason tulkintatyötä ennakoiden uniikkeja paikallisia käytäntöjä, vaan pyrin empiirisin keinoin arvioimaan, miten yhdenmukaisia tai erilaisia käytäntöjä eOppivan tulkintatyö virastoissa tuottaa. Nielsenin ym. (2019) ja Røvikin (2016) näkökulmien yhdistämisessä on kyse kahden toisiaan tukevan tutkimussuuntauksen yhtäaikaista hyödyntämisestä (Wæraas & Nielsen 2016). Wæraas ja Nielsen (2016, 251) näkevät nämä suuntaukset toisiaan täydentävinä ja rikastuttavina. Nielsen ym. (2019) ovat organisatorisen kentän ja organisaation tasot yhdistävässä tutkimuksessaan hyödyntäneet Røvikin (2016) sääntöjä, mikä tukee näkökulmien yhdistämisen mielekkyyttä tässä tutkielmassa.

Olen edellä kuvatusti tutkielman teoreettiseen näkökulmaan nojautuen muotoillut tutkielmani tutkimuskysymykset ja niiden alakysymykset seuraavasti:

1. Millaisen tulkintaprosessin kautta verkko-oppimisen idea on muokattu valtionhallinnossa eOppivaksi?
2. Miten virastot ovat sovittaneet eOppivaa osaksi henkilöstön osaamisen kehittämisen käytäntöjä ja miten toimintaympäristön vaikutus näkyy tulkintatyössä?
  - Onko virastojen tulkintatyössä tunnistettavissa säännönmukaisuuksia, joita voidaan tarkastella tulkintasääntöjen käsitteiden avulla?
  - Miten yhdenmukaisuus ja erilaisuus näyttäytyy virastojen tulkintatyön lopputuloksissa?

Esittämäni tutkimuskysymykset tukevat omalta osaltaan laadullisen lähestymistavan valintaa tutkielmassa. Tavoitteenani on kuvata toteutunutta kehittämistyötä ja ymmärtää virastoissa osin päättynyttä ja osin käynnissä olevaa eOppivan hyödyntämistä kontekstiinsa sulautuneena toimintana. Tutkimuskysymykseni ovat ohjanneet tutkielman aineiston hankintaa muun muassa siltä osin, että niihin vastaaminen edellyttää aineistoa sekä valtionhallinto- että virastotason tapahtumista. Valtionhallintotason tarkastelussa olen pysynyt hyödyntämään olemassa olevaa dokumenttiaineistoa. Virastojen näkökulman tavoittamiseksi olen kerännyt tutkimusaineistoa kirjoituspyynnöllä ja haastatteluilla.

Olen voinut hyödyntää kerättyä aineistoa myös valtionhallintotasolla toteutetun tulkin-  
tatyön kuvaamisessa. Olen rajannut tutkielmani tarkastelun eOppivaa hyödyntävistä jul-  
kishallinnon organisaatioista valtion budjettitalouteen kuuluviin työnantajavirastoihin,  
jotka jakavat saman institutionaalisen toimintaympäristön sääntelyineen.

Aineiston analysointimenetelmänä käytän sisällönanalyysia. Sisällönanalyysia on tyy-  
pillisesti hyödynnetty konstruktivistisessa tutkimuksessa ja sen käytön tavoitteena on  
enemmän vuorovaikutuksen säännönmukaisuuksien ja merkityksien kuvaaminen, kuin  
mallien kehittäminen. Sisällönanalyysia käytettäessä keskiössä on kuvaileva ote ja ai-  
neiston kontekstisidonnaisuuden huomioiminen. Analyysin tavoitteena voi olla julkilau-  
suttujen seikkojen lisäksi piilevien merkitysten tunnistaminen. (Drisko & Maschi 2015,  
83, 86, 90, 92.) Kuvaan tutkimusaineistoa ja sen analysointia yksityiskohtaisemmin seu-  
raavissa luvuissa.

## **5.2 Dokumenttiaineisto**

Olen käyttänyt tutkielman toteutuksessa dokumenttiaineistoa sekä tutkielman tausta-ai-  
neistona perehtyessäni tutkimuskohteeseen että kuvatessani ja analysoidessani valtion-  
hallinnon tasolla tehtyä verkko-oppimisen kehittämistyötä. Yhteenvedo käyttämästäni  
dokumenttiaineistosta on esitetty liitteessä 1. Käyttämäni dokumentit ovat organisaatioi-  
den ja niiden asiantuntijoiden tuottamia. Osa dokumenteista on valtionhallinnon julkisia  
asiakirjoja ja raportointitietoja. Työkokemukseni valtionhallinnosta on helpottanut  
oleellisten asiakirjojen tunnistamista ja hankkimista.

Dokumenttiaineiston etuina voidaan nähdä sen monipuolisuus, saatavuus, luonnollisuus  
eli sen tutkijasta ja tutkimuksesta riippumaton olemassaolo sekä dokumenttien rele-  
vanssi ja vaikuttavuus eli niiden merkitys ihmisten toiminnalle (Silverman 2014, 276).  
Minulle dokumenttiaineisto on pelkästään jo taustamateriaalina ollut tärkeä reitti tutki-  
muskohteeseen perehtymiseen. Dokumenttiaineiston käytössä olen huomionut sen, ett-  
eivät dokumentit ole luonteeltaan neutraaleja, vaan ne on laadittu tiettyjä tarkoituksia  
varten. Dokumentteja ei tule tutkimuksessa tarkastella vain niiden sisällön osalta, vaan  
samalla on huomioitava se, miten ja mitä varten ne on tuotettu, kenelle ne on tarkoitettu  
ja miten niitä käytetään (Prior 2003, 26; Silverman 2014, 285–286). Dokumentit ovat  
aina tilannesidonnaisia, sosiaalisessa ympäristössä tuotettuja ja niitä tulee tarkastella  
kollektiivisen toiminnan lopputuloksina (Prior 2003, 26).

eOppivan valtionhallintotason kehittämistyön kuvaamisessa olen käyttänyt valtiovarainministeriön Yhteinen e-oppiminen valtionhallinnossa -hankkeen asiakirjoja ja eOppiva palvelua tuottavan HAUS Kehittämiskeskus Oy:n tuottamaa aineistoa, kuten eOppivaa käsittelevää ”Jotta jokainen voisi oppia” -opasta ja esitysaineistoja. Valtiovarainministeriön asiakirjat liittyvät kehittämistyön tavoitteiden asetantaan sekä virastoille suunnattuun tiedotukseen ja ohjeistukseen. HAUS Kehittämiskeskus Oy:n tuottama aineisto kuvaa tehtyä kehittämistyötä, sen lopputuloksia ja eOppivan hyödyntämismahdollisuuksia virastoille. Tutkijana en ole ollut kiinnostunut siitä, ovatko dokumenttien tiedot oikeita vai vääriä, vaan millaista kuvaa todellisuudesta ne heijastavat (Silverman 2014, 285).

Tunnistan, ettei yksin dokumenttiaineiston avulla ole mahdollista kuvata tarkasti pitkäaikaista eOppivan kehittämistyötä. Dokumenttiaineisto ei myöskään kuvaa kattavasti kehittämiseen osallistuneiden toimijoiden näkökulmia ja kokemuksia. Kehittämistyön pääpiirteinen kuvaaminen on kuitenkin tärkeää, sillä valtionhallintotasolla tehty verkko-oppimisen idean muokkaaminen vaikuttaa virastojen lähtökohtiin jatkaa hyödyntämistä omassa organisaatiossaan. Olen pystynyt täydentämään dokumenttiaineistoon pohjautuvaa kehittämisen kuvausta keräämäni tutkimusaineiston avulla, mikä lisää virastojen näkökulmaa osaksi tehtyä analyysia.

### **5.3 Kirjoituspyyntö ja asiantuntijahaastattelut**

Virastoissa tapahtuvan eOppivan hyödyntämisen kuvaamiseksi minun oli tärkeää saada kuuluviin niiden toimijoiden ääni, jotka käytännön työhön sovittivat eOppivaa osaksi olemassa olevia henkilöstön osaamisen kehittämisen käytäntöjä. Aineiston keruussa kohderyhmänäni olivat virastojen henkilöstöhallinnon asiantuntijat ja henkilöstöjohdon edustajat. Molempien ammattiryhmien tavoittaminen oli tärkeää, jotta pystyin keräämään tietoa sekä käytännön työstä että sille asetetuista tavoitteista. Alkuperäisenä tavoitteenani oli kartoittaa henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden kokemuksia kirjoituspyynnön avulla ja suunnitella haastattelujen toteutusta kirjoituspyynnöllä kerätyn aineiston avulla ja kohdentaa haastatteluja henkilöstöjohdon edustajiin. Kirjoituspyyntö ei kuitenkaan tuottanut riittävän laajaa aineistoa, minkä johdosta kohdistin haastattelupyyntöjä molempien ammattiryhmien edustajille.

Esitin kirjoituspyynnön (liite 2) eOppiva-verkoston sähköisellä työskentelyalustalla toukokuussa 2019 ja kerroin pyynnöstä myös Facebookin eOppiva-keskusteluryhmässä. Kirjoituspyynnön kautta minulle palautui viisi verkoston jäsenen kirjoitusta valtionhallinnon virastoista, kolmelta eri hallinnonalalta. Kirjoituspyynnöistä kaksi saapui virastoista, joissa toteutin myös haastattelun (eri henkilöt). Kirjoituspyynnöllä saatu aineisto oli pituudeltaan yhteensä noin viisi sivua ja aineiston ilmaisu oli tyyliltään tiivistä.

Tutkimushaastattelujen toteutuksessa kohteenani eivät niinkään olleet haastateltavat henkilöt itse, vaan heillä olevat tiedot ja niistä kumpuavat tulkinnot. Sen johdosta päätin lähestyä tutkimushaastatteluja asiantuntijahaastatteluina. Bognerin, Littigin ja Mentzin (2009) ryhmittelyä mukaillen tutkimuksessani oli kyse eksploratiivisesta asiantuntijahaastatteluista, joita tyypillisesti sovelletaan vähän tutkittuun ilmiöön, ja joka tarjoaa tutkijalle nopean tavan tutustua uuteen tutkimusaiheeseen. (Alastalo, Åkerman & Vaittinen 2017, 219.) Vaikka asiantuntijahaastatteluilla kerätään tietoa tutkittavasta ilmiöstä, prosesseista, käytännöistä ja faktoista, on samalla mahdollista muodostaa tietoa haastateltavien kokemuksista ja niille annetuista merkityksistä. Sekin on huomioitava, että haastateltavat voivat ilmiön asiantuntijoina muistaa tapahtumat väärin, jättää asioita kertomatta tai kaunistella tilanteita. (Alastalo & Åkerman 2010, 312–313.)

Haastatteluaineistoa on mahdollista tarkastella fakta- tai näytänäkökulmasta. Faktanäkökulmassa, johon tässä tutkimuksessa ja asiantuntijahaastatteluissa tyypillisesti nojaudutaan, tutkimusaineistona käytettyjä tekstejä on lähestytty enemmän tai vähemmän rehellisinä ja todenmukaisina väitteinä ulkopuolisesta todellisuudesta. (Alasuutari 2011, 88.) Yleisenä ajatuksena on esitetty, että faktanäkökulma tarkoittaa aineiston vajaakäyttöä ja ymmärtää kielen pelkäksi linssiksi (Alastalo & Åkerman 2010, 315). Faktuaalisen luen-  
nan ei tarvitse kuitenkaan olla naiivin realistista ja noudattaa positivistista tutkimus-  
otetta (Alastalo ym. 2017, 219; Alastalo & Åkerman 2010, 315). Myös asiantuntijahaas-  
tatteluiden lähtökohtana on haastattelutiedon tuottaminen vuorovaikutuksessa. Vuoro-  
vaikutusta ei tule nähdä virheiden ja ongelmien lähteenä, vaan haastatteluaineiston omi-  
naispiirteenä. (Alastalo & Åkerman 2010, 315.)

Tavoitteenani oli kerätä haastattelujen avulla mahdollisimman monipuolinen aineisto. Kohdistin haastattelupyynnöt eri hallinnonaloilla toimiville ja toiminnan luonteeltaan ja henkilöstömäärältään erilaisille virastoille. Tavoitteenani oli haastatella sekä eOppivaa

jo suunnitelmallisesti hyödyntäviä virastoja että virastoja, joissa työssä oltiin alkuvaiheessa tai sitä ei oltu aloitettu. Sen vuoksi pyrin saamaan haastatteluihin virastoja, joissa henkilöstö oli vaihtelevassa määrin kirjautunut eOppivaan. Tavoitteenani oli myös saada haastateltavaksi virastoja, joilla oli ollut käytössä oma verkko-oppimisratkaisu eOppivan lanseerauksen hetkellä.

Esitin touko-kesäkuun 2019 aikana yhteensä 24 haastattelupyynnötä valitsemieni virastojen henkilöstöjohdolle ja henkilöstöhallinnon asiantuntijoille. Lähetin pyynnöt virkasähköpostistani, koska se mahdollisti sujuvan yhteydenpidon haastateltavien kanssa ja toi avoimesti esille työskentelyni valtiovarainministeriössä. Sähköpostiviestillä esitetty haastattelupyyntö mahdollisti samalla kirjallisen informoinnin haastattelun tavoitteista ja toteutustavasta (Kuula 2011, 82) sekä antoi vastaanottajalle mahdollisuuden perehtyä pyyntöön hänelle sopivalla hetkellä. Muokkasin haastattelupyynnötä tarpeen mukaan kyseiselle virastolle sopivaksi. Malli haastattelupyynnöstä on esitetty raportin liitteessä 3.

Haastatteluja toteutui kesä- ja elokuussa 2019 yhteensä 11 kappaletta eli 46 %:a haastattelupyynnöistä johti haastatteluun. Kirjoituspyynnöllä ja haastatteluilla kerätty aineisto kattoi siten yhteensä 14 virastoa. Haastatteluista 7 toteutui kasvokkain ja 4 videopuheluna käyttäen valtionhallinnon käytössä olevaa Microsoft Skype -palvelua. Videopuhelun käyttö haastatteluvälineenä mahdollisti sen, että haastateltavien joukkoon oli saatavissa virastoja pääkaupunkiseudun ulkopuolelta. Arvioni mukaan videopuhelun hyödyntäminen ei vaikuttanut haastattelujen luonteeseen, sillä palvelun käyttö on valtionhallinnossa arkipäiväistä. Kasvokkain pidetyt haastattelut toteutettiin haastateltavan vallin mukaisesti joko haastateltavan työpaikalla tai valtiovarainministeriön tiloissa.

Haastattelupyynnössä esitetyn informaation lisäksi en toimittanut haastateltaville etukäteen tiedoksi haastattelun tarkempia sisältöjä, sillä en halunnut suunnata ja rajata käytävää vuoropuhelua etukäteen (Hyvärinen 2017, 38). Valmisteleman haastattelurunko muokkaantui haastatteluvaiheen edetessä kohdeorganisaation ja haastateltavan työroolin sekä myös aiempien haastattelujen perusteella (Alastalo ym. 2017, 223). Toteuttamani haastattelut olivat puolistrukturoituja (Hyvärinen 2017, 21) siten, että olin etukäteen pohtinut käsiteltäviä asioita tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja tausta-aineiston avulla, mutta en muodostanut valmista kysymysrunkoa keskusteluja varten. En voinut

kysyä haastateltavilta suoraan eOppivan tulkinnasta tai tulkintasääntöjen hyödyntämisestä, koska käsitteet olisivat olleet vieraita (Wæraas & Sataøen 2014, 247). Haastattelussa keskusteltiin eOppivan hyödyntämisen etenemisestä, käyttötavoista, tavoitteista ja hyödyntämiseen vaikuttavista seikoista. Haastattelutilanteissa haastateltavat vaikuttivat keskustelun etenemiseen. Asioiden käsittelyjärjestys vaihteli ja käsittelyyn eivät nousseet aina samat asiat. Haastattelujen keskeiset sisällöt on kuvattu raportin liitteessä 4. Haastattelut kestivät keskimäärin 48 minuuttia, vaihdellen 43–57 minuutin välillä.

Toteuttamani haastattelut kattoivat virastoja kuudelta eri hallinnonalalta. Virastot olivat henkilöstömäärältään erisuuruisia, mutta en raportoi henkilöstömääriä tai niiden vaihteluväliä anonymiteetin säilyttämisen vuoksi. Haastattelemini virastojen henkilöstön osaamisen kehittämisen toiminnan piiriin kuului yhteensä yli 14 000 työntekijää, mikä vastaa noin 19 %:a valtionhallinnon koko henkilöstömäärästä. Haastateltujen virastojen joukossa oli sekä yhdessä toimipisteessä toimivia että monitoimipaikkaisesti toimivia virastoja. Virastojen joukkoon lukeutui myös niitä virastoja, joilla oli ollut oma verkko-oppimiskäytäntö käytössä eOppivan lanseerauksen aikana. Haastatelluista henkilöistä 6 edusti virastojen henkilöstöjohtoa ja 5 toimi asiantuntijatehtävässä. Haastateltavat olivat iältään 41–59 vuotiaita ja heillä oli keskimäärin 19 vuoden työkokemus valtionhallinnosta. Noin puolet haastatelluista oli osallistunut jollakin tavalla eOppivan valtionhallintotason kehittämiseen eli kenttätason tulkintaan. En kuvaa heidän osallistumistaansa tarkemmin anonymiteetin säilyttämisen vuoksi. eOppiva-verkostotoiminta oli valtaosalle haastatelluista tuttua ja arvioni mukaan neljän haastatellun osallistuminen verkostotoimintaan oli ollut aktiivista.

#### **5.4 Aineiston analysointi**

Käytin sekä dokumenttiaineiston että kirjoituspyynnöllä ja haastatteluilla kerätyn aineiston analyysimenetelmänä sisällönanalyysia. Menetelmänä sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jolla pyritään tuottamaan tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä johtopäätösten tekoa varten (Tuomi & Sarajärvi 2018, 177). Sisällönanalyysissa tavoitteena on kuvata aineistosta tunnistettavia malleja ja säännönmukaisuuksia ja tätä tehtävää suoritettaessa huomioidaan aineiston kontekstuaalinen luonne ja mahdolliset aineiston piilevät

sisällöt (Drisko & Maschi 2015, 85–86). Diskurssianalyysiin verrattuna sisällönanalyysissä ei pyritä selvittämään, miten merkityksiä tuotetaan, vaan löytämään tekstin merkityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 177).

Sisällönanalyysia on tyypillisesti eritelty aineistolähtöiseen (induktiiviseen) ja teorialähtöiseen (deduktiiviseen) analyysiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 121). Kirjallisuudessa on myös tarkasteltu aineisto- ja teorialähtöisen analyysin yhdistämistä (esim. Drisko & Maschi 2015, 106) ja Tuomi ja Sarajärvi (2018, 121) ovat lisäksi tunnistaneet teoriaohjaavan sisällönanalyysin. Päätin lopulta käyttää teorialähtöistä sisällönanalyysia tutustutuani aineistooni kokonaisuudessaan, sillä aineistosta nousi luontevasti esille viitekehysten teemoja. Teorialähtöisyyden ideaa noudattaen muodostin tutkimusaineiston analyysirungon tutkimuksen teoriapohjan mukaisesti (Drisko & Maschi 2015, 106; Tuomi & Sarajärvi 2018, 127). Analyysirungon pääluokista ensimmäisen version muodosti tulkinnan tutkimuksen pääkategoriat eli tulkinnan taso, tulkitsijat, tulkinnan tavoitteet, tulkinnan strategiat (säännöt) ja tulkinnan lopputulokset (Nielsen ym. 2019, 8).

Aineiston analysointi eteni vaiheittain siten, että tein ensimmäisenä jo tutkielman suunnitteluvaiheessa tutuiksi tulleiden dokumenttien analysoinnin. Koska aineisto oli suppea, suoritin analysoinnin manuaalisesti. Dokumenttiaineiston kohdalla analyysirungon pääkategoriat täydennettynä tulkintaprosessin kuvauksia koskevalla luokalla riittivät hyvin aineiston jäsentelyyn. Kirjoitin analyysityön yhteydessä ensimmäisen version analyysin tuloksista, joita palasin jäsentämään uudelleen, kun olin edennyt kirjoituspyynnöllä ja haastatteluilla kerätyn aineiston analysoinnissa. Valmiin dokumenttiaineiston ja kerätyn aineiston analysointi eteni siten vuorotusten ja toisaalta toisiinsa limittyen.

Kerätyn tutkimusaineiston analysointi alkoi perehtymällä kirjoituspyynnöllä saamiini kirjoituksiin sekä asiantuntijahaastatteluille tyypillisesti taustatyön tekemisestä ja haastatteluihin valmistautumisesta. Analysointityö jatkui käytännössä haastatteluvaiheen läpi, kun aiempien haastattelujen kokemukset muokkasivat seuraavien toteutusta, ja kun itse haastattelutilanteissa faktojen tuottaminen tapahtui minun ja haastateltavien vuorovaikutuksessa. (Alastalo & Åkerman 2010, 327.) Haastatteluvaiheen jälkeen analyysityö jatkui haastatteluaineiston litteroinnin yhteydessä edeten sekä litteroidun haastatteluaineiston että kirjoituspyyntöjen tekstiaineiston lukemiseen, muistiinpanojen tekemiseen ja lopuksi analysoinnin tekemiseen sisällönanalyysin keinoin.



Tein haastatteluaineiston litteroinnin itse, koska näin sen mahdollisuutena perehtyä aineistoon. Päätökseeni vaikutti myös se, että pystyin litteroinnin yhteydessä huolehtimaan aineiston anonymisoinnista sekä litteroinnin laadusta huomioiden asiantuntijoiden puheessaan käyttämät kontekstisidonnaiset ilmaisu. Litteroinnin tarkkuustason määrittelyssä huomioin tutkimuskysymykset ja analyysitavan. Koska tutkimuksessa tarkasteltiin asiantuntijoiden näkemyksiä eOppivan hyödyntämisestä, ohjasi se minut kiinnittämään huomiota puheen sisältöön, eikä niinkään puhumisen tapaan. Analyysimenetelmänä sisällönanalyysi ohjasi minua tekemään litteroinnin sanatarkasti, huomioiden myös täytesanat. Sen sijaan äänensävyjä tai päällekkäispuhuntaa en litteroinnissa huomioinut. Näin ollen tuotin puheen pääsisällön purkavan yleislitteraation koko aineistosta. (Ruusuvuori & Nikander 2017, 427–428, 430.) Litteroinnissa otin kuitenkin huomioon haastatteluissa ilmenneet naurua herättäneet kohdat, koska niiden poisjättäminen olisi voinut johtaa analyysityötä harhaan. Litteroinnin yhteydessä anonymisoin aineiston eli muutin kaikki tiedot, joiden avulla haastateltavan tai viraston tunnistaminen olisi mahdollista (mt., 438). Tällaisia tietoja olivat ihmisten, virastojen ja niiden osien nimet, sijaintitiedot sekä virastojen ydintehtäviä kuvaavat tiedot. Litteroitua aineistoa muodostui haastatteluaineistosta yhteensä 77 sivua.

Aineiston käsittelyn edetessä muodostin teorialähtöisesti muodostetun analyysirungon pääluokkien alle alaluokkia ensin tutkielman viitekehyksen pohjalta määrittäen esimerkiksi tulkinnan tasot ja strategiat (säännöt) tarkemmin. Teoria ja aiempi tutkimus ohjasivat siten pääluokkien lisäksi tarkemman tason koodien muodostamista (Drisko & Maschi 2015, 106). Seuraavassa vaiheessa koodasin kerätyn aineiston Atlas.ti -ohjelmalla. Ryhmittelin aineiston ohjelman avulla kolmeen ryhmään: kirjoituspyynnöllä hankittuun aineistoon, henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden sekä henkilöstöjohdon haastatteluaineistoon. Pystyin näin tarkastelemaan aineistoa osa-aineistoina ja yhtenä kokonaisuutena. Aloitin aineiston koodaamisen analyysirungon alaluokkia kuvaavien koodien avulla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 129). Koodasin aineistoista niitä selontekoja, joissa kuvattiin analyysirungon mukaista toimintaa ja tapahtumia. Analyysiyksikkönä käytin lausumia. Aineiston koodauksen edetessä täydensin koodeja suhteessa Czarniawskan ja Jorgesin (1996) alkuperäiseen kuvaukseen tulkintaprosessista. Liitteessä 5 on esitetty esimerkkejä tavastani käyttäen koodausta teorialähtöisesti. Koodauksen edetessä muodostin koodeja aineistolähtöisesti aineiston sellaisista osista, jotka jäivät teorialähtöisen analyysirungon ulkopuolelle (Tuomi & Sarajärvi 2018, 128) tai jotka tarkensivat teorian

mukaista kategoriaa. Aineistolähtöisesti muodostetut koodit liittyivät pääosin kuvauksiin eOppivan hyödyntämisestä ja toimintaympäristön vaikutuksista sekä lopputuloksista. Aineistolähtöisesti muodostettujen koodien käyttöä olen havainnollistanut liitteessä 6.

Aineiston ensimmäisen koodauksen Atlas.ti-ohjelmalla suoritin kahden lukukerran avulla palaten aina välillä muokkaamaan aiempia koodauksia. Seuraavassa vaiheessa ryhmittelin koodit Atlast.fi-ohjelmassa, jotta pystyin lähestymään aineistoa analyysirungon pääluokkien kautta koodiryhmiä käyttäen. Samalla pystyin varmistamaan tehdyn koodauksen yhteneväisyyttä läpi aineiston. Tein lausumien ryhmittelyä ja analyysia välillä Word-ohjelman avulla, minkä jälkeen palasin muokkaamaan kooditusta Atlas.ti-ohjelmalla muun muassa koodeja yhdistämällä. Analyysin edetessä poistin joitakin päällekkäisiä ja ei-relevantteja koodauksia. Aineistossa oli lopulta 57 koodia (liite 7) ja niillä merkitty 743 lausumaa. Koodien käytön laajuudessa oli merkittävää vaihtelua. Osalla koodeja koodattuja lausumia oli vähän (minimi 2 koodattua lausumaa), kun taas osalle koodauksia kertyi paljon (maksimi 58 koodattua lausumaa).

## 6 Tutkimustulokset

Käsittelen seuraavassa tutkimustuloksia siten, että luvussa 6.1 vastaan tutkielman ensimmäiseen tutkimuskysymykseen kuvaamalla valtionhallintotasolla toteutettua verkkooppimisen idean tulkintaprosessia ja sen lopputuloksia. Sen jälkeen luvussa 6.2 käsitteelen tutkimustuloksia vastatakseni tutkielman toiseen tutkimuskysymykseen kuvaamalla virastotasolla tehtyä eOppivan hyödyntämistä ja sen lopputuloksia.

Tutkimustulosten raportoinnin yhteydessä olen esittänyt viittaukset aineistona käyttämiini dokumentteihin. Kirjoituspyynnöllä ja haastatteluilla kerättyä aineistoa koskeviin aineistolainauksiin olen merkinnyt H-kirjaimen kuvaamaan haastattelua ja K-kirjaimen kuvaamaan kirjoituspyyntöä. Aineistolainauksen yhteydessä olen esittänyt tiedonantajan työroolin johtaja-aseman osalta J-kirjaimella ja vastaavasti asiantuntija-aseman A-kirjaimella. Samassa yhteydessä on esitetty kyseessä olevan viraston numero tutkimusaineistossa. Suorat aineistolainaukset olen esittänyt tekstissä kursiivilla.

## 6.1 Verkko-oppimisen idean tulkinta eOppivaksi

Valtionhallintotason tulkintaprosessia koskeva tarkastelu rakentuu tässä luvussa siten, että aloitan sen kuvaamalla eOppivan kehittämistyön tavoitteita ja toteutustapaa, käytettyjä tulkinnan areenoita ja tulkintatyöhön osallistuneita toimijoita sekä tulkinnan lopputuloksia. Kuvaan kehittämistyötä ensin dokumenttiaineistoon perustuen. Lopuksi tarkastelen valtionhallintotason tulkintatyön lopputuloksia kirjoituspyyntö- ja haastatteluai-  
neiston valossa virastojen näkökulman esille tuomiseksi.

Verkko-oppimisen idea nousi keskusteluun valtionhallinnossa vuonna 2016, kun valtiovarainministeriössä pohdittiin keinoja virkamiesten digitalisaation vaatimien osaamisten kehittämiseksi (Laine 2017). Myöhemmin verkko-oppimisen valtionhallinnon tasolla tehty kehittäminen toteutettiin valtiovarainministeriön asettamassa Yhteinen e-oppiminen valtionhallinnossa -hankkeessa, joka toteutettiin ajalla 13.3.2017 – 15.4.2019. Hankkeen keskeisenä tavoitteena oli valtion henkilöstökoulutuksen tuloksellisuuden eli tehokkuuden, vaikuttavuuden ja taloudellisuuden parantaminen. Hankkeen puitteissa valtiovarainministeriö tilasi verkko-oppimista koskevan kehittämisprojektin HAUS Kehittämiskeskus Oy:lta. (valtiovarainministeriö 2017a, 1.) Valtiovarainministeriön asettama kehittämishanke on nähtävissä Czarniawskan ja Jorgesin (1996, 44) kuvauksen mukaisesti keinona tulkinnan kohteena olevan idean juurruttamiseksi osaksi paikallista, valtionhallinnon virastojen tietämystä. Hanke muodosti myös kehyksen, jossa valtionhallintotason kehittämistyö ja virastojen toiminnan muutosprosessit olivat vuorovaikutuksessa keskenään. Tämä vastaa Nielsen ym. (2019, 5–6) kuvausta eri tulkintatasojen yhteyksistä.

Nielsenin ym. (2019) mallin mukainen organisatorisen kenttätason tulkinta verkko-oppimisen ideasta vahvistettiin valtionhallinnossa yhteisen hankkeen asettamisella ja kehittämistavoitteiden määrittämisellä. Kehittäminen nivottiin osaksi Sipilän hallituksen Digitalisoidaan julkiset palvelut -kärkihanketta (valtiovarainministeriö 2017a, 1), mikä heijastaa kehittämiselle annettua strategista painoarvoa ja todentaa kehittämisen yhteen-  
sopivuuden poliittisten linjausten kanssa. Hankkeen asettamisasiakirjassa kuvataan valtionhallinnon tarve parantaa yhteisen henkilöstökoulutuksen tuloksellisuutta ja verkko-oppiminen esitetään siihen yhtenä ratkaisuna (valtiovarainministeriö 2017a, 1). Kehittä-

misellä tavoiteltiin siten muutoksen aikaansaamista organisatorisella kenttätasolla. Valtiovarainministeriön asettama hanke muodosti kenttätason tulkinnalle oikeutuksen ja määrittä samalla reunaehdot tulkinnalle. Hankkeen yhteydessä pyrittiin viestinnällä ja ohjeistamalla vaikuttamaan siihen, miten virastoissa osallistutaan eOppivan kehittämistyöhön ja myöhemmin ryhdytään eOppivaa hyödyntämään. Hankkeen aikaisessa virastoille suunnatussa viestinnässä tuotiin tavoitteiden ja kehittämistyön konkreettisen etenemisen lisäksi esille virastoilta odotettavaa aktiivista roolia asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (esim. valtiovarainministeriö 2018a, 2018b, 2018d). Sekä kehittämisen tavoitteiden yksityiskohtainen määrittäminen että virastojen aktivointi on nähtävissä Czarniawskan ja Jorgesin (1996, 42) näkemyksen mukaisena tulkintatyön kontrollointipyrkimyksinä.

Yhteinen e-oppiminen valtionhallinnossa -hankkeen tapahtumien, kuten ohjausryhmäkokousten, lisäksi verkko-oppimisen kenttätason tulkinnalle on tunnistettavissa muita Nielsenin ym. (2019) käsitteistön mukaisia areenoita. eOppivan kehittäminen tapahtui yhteiskehittämistä hyödyntäen ja osallistamisella kenttätason tulkinnasta tehtiin Czarniawskan ja Jorgesin (1996, 44) ilmiänsä mukaisesti kollektiivista toimintaa. Yhteiskehittämistä ja sidosryhmien osallistamista tehtiin esimerkiksi työpajojen avulla, joita järjestettiin muun muassa eOppiva-verkostotoiminnan käynnistämisen yhteydessä konseptin ideoimiseksi ja käyttäjäpersoonien analysoimiseksi (Himberg 2017; Kallio 2018). Nämä tapahtumat vastaavat Lampelin ja Mayerin (2008) määritelmää kenttää määrittävistä tapahtumista, joissa muodostetaan kollektiivista ymmärrystä. Nämä tapahtumat ovat tukeneet verkko-oppimisen idean muokkaamista eOppivaksi.

Nielsenin ym. (2019) mukaan kenttätason tulkintaan liittyy organisaatiotason tulkintaa laajempi, eri organisaatioita edustavien tulkitsijoiden joukko. Tämä pitää paikkansa myös eOppivan kehittämisen kohdalla, vaikka käyttämäni aineisto ei varmuudella kuvaa kaikkia työhön osallistuneita tahoja. Keskeisessä roolissa eOppivan kehittämisessä on ollut HAUS Kehittämiskeskus Oy ja sen asiantuntijat sekä ohjaajina valtiovarainministeriön virkamiehet. Virastojen henkilöstöhallinnon osaajia osallistettiin erilaisten tapahtumien lisäksi myös ohjausryhmätyöskentelyn kautta. Lisäksi kehittämiseen osallistui valtionhallinnon sisäisenä konsulttina D9-palvelumuotoilutoiminto (Kallio 2018). Dokumenttiaineisto ei kuvaa kaupallisten toimijoiden osallistumista työhön, mutta kon-

sulttituen käytön mahdollisuus on tunnistettu hankkeen asettamispäätöksessä (valtiovarainministeriö 2017a) ja voidaan olettaa, että vähintään oppimisalustan järjestelmätöittäjä on osallistunut kehittämistyöhön.

Dokumenttiaineison nojalla eOppivan kehittämistyöstä on tunnistettavissa Czarniawskan ja Jorgesin (1996) kuvaaman tulkintaprosessin vaiheista idean materialisointi objektiksi ja sen jälkeen toiminnaksi. Verkko-oppimisen idean materialisoinnissa keskeistä oli eOppiva-oppimisalustan ja -kotisivun luominen. Czarniawska ja Jorges (1996, 32, 44) ovat tuoneet esille, miten objektointia voidaan tehdä esimerkiksi kielellisten elementtien ja muotoilun avulla. Näin objektointia toteutettiin myös eOppivan kehittämisessä; palvelu nimettiin, sille määritettiin graafinen ilme (mm. logo) ja sen yhteydessä otettiin käyttöön tunnuslause ”Jotta jokainen voisi oppia” (HAUS Kehittämiskeskus Oy 2018). Lisäksi suunnitteluvaiheessa käytetty termi e-oppiminen vaihtui kehittämisen edetessä digitaaliseksi oppimiseksi (HAUS Kehittämiskeskus Oy 2018), mitä voidaan pitää Sipilän hallitusohjelman linjan mukaisena ilmaisuna. Nämä toimet on nähtävä verkko-oppimisen idean kontekstualisointina (mm. Wæraas & Nielsen 2016) valtionhallinnon toimintaympäristöön. Verkko-oppimisen idean materialisointi mahdollisti sen muuttamisen toiminnaksi, kuten konseptin edelleen kehittämiseksi ja koulutusten tuottamiseksi.

eOppiva-oppimisalusta julkaistiin maaliskuussa 2018, minkä jälkeen kehittämistyötä ja verkkokoulutusten tekemistä jatkettiin. Vaiheen yhtenä olennaisena lopputuloksena on nähtävä tammikuussa 2019 julkaistu Jotta jokainen voisi oppia -opas, jossa kuvataan eOppiva-koulutusten tekemisen parhaita käytäntöjä ja koulutusten tuotantoprosessia erilaisine koulutusten suunnittelua ja toteutusta tukevine työkaluineen (HAUS Kehittämiskeskus Oy 2018). eOppivan hyödyntämistä tukeva opas täydentää aiempaa tulkintatyötä jatkaessaan verkko-oppimisen idean objektointia ja kontekstualisointia. Parhaita käytäntöjä, toimintamalleja ja ”reseptejä” kuvaava opas vastaa Nielsenin ym. (2019) kuvausta kenttätason tulkinnan lopputuloksista.

Verkko-oppimisen idean valtionhallintotason tulkinnan lopputuloksena syntyi muun muassa eoppiva.fi -verkkosivusto sisältöineen, eOppiva-oppimisalusta ja joukko koulutuksia, määritetyt prosessit koulutusten tekemiseen ja eOppivan hyödyntämisen tueksi tuotettu opas sekä virastojen yhteistyöfoorumiksi tarkoitettu eOppiva-verkosto. Näiden

konkreettisten lopputulosten ja toimintamallien lisäksi jatkokehittämisen ohjenuoraksi vahvistettiin vuonna 2016 määritetty visio ”Valtion tahtotila digitaaliselle oppimiselle 2020”, joka on esitetty alla kuviossa 4 (HAUS Kehittämiskeskus Oy 2018, 32; valtiovarainministeriö 2018b, 1). Yhteisen, valtiovarainministeriön vahvistaman, tahtotilan ilmaisu on nähtävissä perusteluna ja ohjenuorana eOppivan kenttätason tulkintaa seuraaville virastoissa tapahtuville organisaatiotason tulkinnoille.

Valtion tahtotila digitaaliselle oppimiselle 2020

1. Valtionhallinnon ja koko julkisen hallinnon henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja koulutuksessa hyödynnetään digitalisaation tarjoamia mahdollisuuksia.
2. Hallinnon yhteinen osaamisen kehittäminen on monimuotoista ja digitaalisella oppimisella on siinä merkittävä rooli.
3. Digitaalinen oppiminen tukee työn muutosta ja osaamisen jakamista sekä kannustaa aktiiviseen osaamisen ylläpitoon ja kehittämiseen.
4. Valtionhallinnolla on yhteinen muuttuviin tarpeisiin vastaava toimintamalli niin viraston tai sektorin oman kuin valtionhallinnon yhteisten koulutusten toteuttamiselle.
5. Digitaalinen oppimien on vuorovaikutteista, helppokäyttöistä ja pedagogisesti edistyksellistä.
6. Digitaalisen oppimisen kulttuurin luominen on osa osaamisen johtamista.

Kuvio 4. Valtion tahtotila digitaaliselle oppimiselle 2020 (HAUS Kehittämiskeskus Oy 2018, 32).

Siirryn seuraavaksi tarkastelemaan, millaisia merkityksiä valtionhallintasolla toteutetun kehittämistyön lopputulokset saavat kirjoituspyynnöllä ja haastatteluilla kerätyssä aineistossa. Aloitan tarkastelun peilaamalla aineistossa esitettyjä näkemyksiä verkko-oppimisen ja eOppivan ihanteellisesta hyödyntämisestä suhteessa edellä kuvattuun valtion tahtotilaan. Aineistossa esiin nousseet näkemykset eivät muodostaneet keskenään yhdenmukaista linjaa, vaan paremminkin heijastelivat virastojen erilaisia lähtöasetelmia verkko-oppimisen ja eOppivan hyödyntämisessä. Osassa virastoja verkko-oppimisen hyödyntäminen ja kehittäminen on uusi asia, kun taas toisissa virastoissa systemaattista hyödyntämistä on ehditty tehdä pidemmän aikaa. Erilaiset lähtökohdat nostavat esille kysymyksen siitä, miten helppoa yhteisellä toimintamallilla on vastata erilaisiin käsityksiin ja tarpeisiin. Aineistossa nousi esille esimerkiksi useamman kerran ajatus siitä, miten eOppivaa voisi mahdollisesti hyödyntää viraston sisäisten ohjeiden sähköistämisessä ja monipuolistamisessa. Myös sitä pohdittiin, voisiko eOppivaan koota kaikkia virastoja koskevaa ohjeistusta esimerkiksi esimiestyön osalta. Lisäksi mietittiin, miten eOppiva voisi mahdollisesti toimia jonkinlaisena viestintäkanavana edellä mainittuihin asioihin liittyen. Vastakohtana edellisille esitettiin ajatus siitä, ettei verkko-oppimisen tule olla

ohjeiden uudelleen kirjoittamista ja ettei eOppiva ole tarkoitettu tiedonhakupöytäjärjestelmäksi.

Pohdittaessa ihanteellisia hyödyntämistapoja verkko-oppiminen ja eOppiva yhdistettiin mahdollisuuksiin uudistaa henkilöstön osaamisen kehittämistä ja muuttaa myös henkilöstön suhtautumista oman osaamisen kehittämiseen. Esille nousi tahtotilan mukaisia näkemyksiä siitä, että verkko-oppiminen voi olla innostavaa ja vuorovaikutteista. Toisaalta näissä nähtiin vielä kehitettävää. Vaikka eOppivan nähtiin soveltuvan hyvin valtion tahtotilan mukaisesti yhteisten osaamisten kehittämiseen, yhdistyivät monet ajatukset verkko-oppimisen ihanteellisesta hyödyntämisestä ydintoiminnan koulutustarpeisiin. Myös koulutusten vaativuustasoa pohdittiin visioinnin yhteydessä. Yhteenvetona voidaan todeta, että esitetyt ajatukset parhaista hyödyntämisen tavoista vastasivat monilta osin valtion tahtotilaa. Tahtotila edusti kuitenkin monin paikoin vielä visiota, eikä nykytilannetta.

*(...) henkilökohtasen osaamisen tukeminen et se osa-alue on meillä vielä ihan lapsenkengissä, et siihen niitä keinoja ja työkaluja et miten me tuetaan, et nyt on kyse siitä vastuunotosta oman osaamisen kehittämisessä (...) (H2, A)*

*No jos ihan mitä tahansa sais toivoo, kyllä mä mietin, et siellä vois olla tällasii pitkiäkin opintopolkuja joihinkin hallinnollisiin, esimerkiks niinku liittyen hallinnon osaamistasoon (...) mut et voisi olla hyvin erilaisia ja eri kestoja, jotka koostuu sitten useammasta, pitkäkestosiakin voisi olla sinne rakennettu silleen, että ne koostuu tosi monesta pienestä kurssista (...) (H6, A)*

Siirryn seuraavaksi tarkastelemaan, millaisia merkityksiä eOppivaan liitettiin. Aineiston nojalla valtionhallintotason kehittämistyön tulokset olivat virastoille merkityksellisiä. eOppivasta puhuttiin läpi aineiston positiiviseen sävyyn. eOppivaa kuvailtiin muun muassa ”isona harppauksena osaamisen kehittämisessä” ja hyödyntämisen tueksi tehtyä opasta pidettiin ”hyvänä kehityksenä”. eOppivan tarjoamia yhteisiä koulutuksia pidettiin monin osin hyvinä ja koulutustarjontaa yllättävän laajana. eOppivan nähtiin tukevan uutta ketterämpää oppimisen tapaa ja tarjoavan uusia mahdollisuuksia henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Samaan aikaan nousi esille se, että eOppivan yhteisten koulutus-

ten koettiin tasapainottelevan laajalle kohderyhmälle soveltuvuuden ja riittävän vaatavuuden kanssa. Toisin sanoen koulutusten kohdentamisen koko valtion henkilöstölle nähtiin tuottavan usein perustason sisältöjä ja koulutusten toivottiin olevan vaativampia-kin. Pohdintaa herätti myös se, hyödynnetäänkö eOppivan yhteisissä koulutuksissa erilaisia verkko-oppimisen teknisiä toteutusmahdollisuuksia, kuten pelillisyyttä, riittävästi.

*Et tosi huikeeta työtä niinku se porukka ja tiimi on tehnyt, että tota, mut et tällanen yhteinen, mikä nyt on niinku valtionhallinnosa, toki sillä on nyt resurssejakin ollut käytettävissä, niin aika niinku huikee. (H10, J).*

*Sitte tota, kun tää oppiminen on muuttunut jotenkin niin ketteräksi ja on semmosia lyhyitä täsmäjuttuja, niin monihan niistä eOppivan sisällöistä on sellasia kevyitä tutustumisia aiheeseen, et niissä ei vielä kauheen syvälle aiheeseen mennä, et ehkä sitä vähän sellasta pikkasen lisää. Et moni on hyvä ajatusten herättäjä, mut sit se, että ehkä pintaa syvemmälle vielä jossain teemoissa sitä ehkä vois miettiä (...) (H9, J)*

eOppivan nähtiin soveltuvan hyvin valtionhallinnon yhteisten osaamisten sisältöjen kouluttamiseen. eOppivan yhteiset koulutukset nähtiin toimivana vaihtoehtona perustason opetukselle ja korvaavan hyvin luentotyyppisen koulutuksen. eOppivan nähtiin voivan toimia lisänä ja tukena sellaisissa koulutuskokonaisuuksissa, joita ei koettu mielekkäänä toteuttaa yksinomaan verkkokoulutuksena. Tällaisina nähtiin vuorovaikutusta ja käytännön harjoitteita edellyttävät koulutukset. Yleisimmin esimerkkinä näistä mainittiin esimies- ja johtamiskoulutukset.

Valtionhallintotason kehittämistyön lopputuloksista nousi esille myös joitakin koettuja haasteita. eOppivan osalta harmillisena pidettiin sitä, etteivät kaikki eOppivassa näkyvät koulutukset olleet käyttäjien saatavilla, ainakaan maksutta. Esimerkkeinä nostettiin esille valtioneuvostopassi (vain ministeriöiden henkilöstölle) ja maksullinen esimieskoulutus. Aineistossa kyseenalaistettiin yhteisten sisältöjen rajaaminen virastotyyppin mukaan ja maksullisten sisältöjen tuominen esille eOppivaan, sillä niiden ei nähty tukevan eOppivan myyntityötä virastoissa. Haasteena nostettiin esille myös se, että eOppivan valtion yhteisiin osaamisiin liittyvät koulutukset ovat pääosin suomenkielisiä. Asia



koettiin haasteelliseksi ja epätasa-arvoa tuottavaksi tekijäksi äidinkielenään muuta kuin suomea puhuvan henkilöstön näkökulmasta.

Aineistossa käsiteltiin myös kehittämistyön lopputuloksena syntyneen eOppiva-verkoston merkitystä. Verkostoituminen näyttäytyi toimintatapana, jolle oli laajaa kannatusta. eOppiva-verkoston arvona nähtiin erityisesti ideoiden ja kokemusten jakamisen mahdollisuus sekä toisilta oppiminen. Verkosto toimi jäsenilleen välineenä merkitysten muodostamisessa. Aineistosta muodostui kuva, että eOppiva-verkosto oli erityisen tärkeä niille, joilla ei ollut aiempaa kokemusta verkko-oppimisen hyödyntämisestä. eOppiva-verkostotoiminnan kehittämiskohteina esille nousivat toiminnan suunnitelmallisuus ja käsiteltävien teemojen valinta siten, että ne tukisivat tiedon jakamista ja yhteisten koulutusten kehittämistä. Konkreettisina toiveina esitettiin mahdollisuus tutustua muiden virastojen tuottamiin sisäisiin koulutuksiin ja tulevien yhteisten koulutusten suunnittelu. Verkostotoiminnan haasteena nähtiin se, miten toiminnalla pystytään tukemaan niin verkko-oppimisen hyödyntämisen alkutaipaleella olevia kuin konkarivirastoja.

*Se on varmaan niinku se verkosto ihan välttämätön, et yhtään mikään kehittäminen ei, koska niinku toihan vaatii ideoita ja syötteitä kehittyäkseen toi sisältö ja tota varmasti se verkosto on niinku tarpeellinen. (H11, J)*

*Verkosto tuo turvaa. Tietää, että tarvittaessa saa apua (mm. verkkokurssin teossa eteneminen ei jää pysähdyksiin). Verkostossa osaaminen moninkertaistuu, kun yksi tietää yhden asian ja toinen on kokeillut toista. (K13, A)*

*En mä heittäis sitä romukoppaan, et se olis varmasti hyvä foorumi ja on siitä nytkin jotain ideoita saanut. Mut ehkä sitä pitäis kehittää, et mikä se on aina se asia mitä työstetään ja käsitellään. (H6, A)*

Valtionhallintotasolla toteutettu verkko-oppimisen idean tulkintaprosessi näyttäytyy tutkimustulosten valossa vahvasti ohjatulta tavoitteelliselta toiminnalta, jolle asetettuja tuloksellisuustavoitteita voidaan pitää tyypillisinä valtionhallinnon kontekstissa. Kehittämishankkeen raamittaman tulkintatyön aikajänne oli pitkä ja se kuvastaa, miten aikaa

vievä prosessi institutionaalisessa toimintaympäristössä tehtävä osallistava kehittämis-työ voi olla. Tuloksissa huomio kiinnittyy myös tulkintatyön kollektiiviseen luonteeseen ja monitasoiseen osallistamiseen, jonka avulla tulkinnan kohteesta on voitu muodostaa yhteistä ymmärrystä ja toteuttaa idean kontekstualisointia valtionhallinnon toimintaympäristöön. Tulkintatyön lopputulokset on nähtävä laajoina, sillä kehittäminen ei tuottanut vain yhteistä oppimisalustaa teknisenä ratkaisuna, vaan omaleimaisen eOppiva-konseptin. Virastojen lähtökohtainen suhtautuminen toteutettuun kehittämistyöhön ja sen lopputuloksiin oli positiivista.

## **6.2 Virastojen tekemä eOppivan tulkinta**

Vastaan seuraavaksi tutkielman toiseen tutkimuskysymykseen kuvaamalla, miten virastot ovat sovittaneet eOppivaa osaksi henkilöstön osaamisen kehittämisen käytäntöjä. Aloitan tulosten esittelyn tarkastelemalla virastojen tulkintaprosesseja yleisellä tasolla kuvaten tulkintatyön tilannetta tutkimuksen toteutuksen hetkellä, tulkintatyöhön osallistuneita toimijoita sekä eOppivaa tulkinnan kohteena. Tulkintatyön motiivien tunnistamiseksi siirryn sen jälkeen tarkastelemaan, millaisina eOppivan hyödyntämisen perustelut näyttäytyvät ja millaisia tavoitteita virastoissa hyödyntämiselle asetettiin. Sen jälkeen kuvaan, miten toimintaympäristö heijastuu virastojen tulkintatyöhön. Jaan tarkastelun kahteen osaan aloittaen virastojen paikallisen toimintaympäristön vaikutuksista, minkä jälkeen käsittelen laajemman institutionaalisen toimintaympäristön vaikutuksia eOppivan hyödyntämiseen. Sen jälkeen tarkastelen tulkintatyön säännönmukaisuuksia tulkintasääntöjen käsitteiden avulla. Lopuksi tarkastelen virastojen tulkintatyön lopputuloksia yhdenmukaisuuden ja erilaisuuden näkökulmista.

### **6.2.1 Tulkintaprosessien toteutus**

Tutkimusaineistoon kuuluvasta 14:sta virastosta viisi oli aloittanut eOppivan hyödyntämisen suunnittelun pian oppimisalustan lanseerauksen jälkeen. Näiden viiden viraston kohdalla eOppivan hyödyntäminen oli löytänyt oman paikkansa osana viraston henkilöstön osaamisen kehittämistä eli hyödyntämistä koskevat linjaukset oli tehty ja viety käytäntöön.

Kahdessa virastossa eOppivan sovittamista osaksi henkilöstön osaamisen kehittämisen käytäntöjä ei oltu aineiston perustella tehty suunnitelmallisesti ja aktiivisesti. Valtaosalla eli seitsemällä virastolla eOppivan hyödyntämisen suunnittelu ja toteutus oli käynnissä ja se oli useassa tapauksessa aloitettu loppuvuodesta 2018.

Tulkintatyön kohteena virastoilla oli luonnollisesti Yhteinen e-oppiminen valtionhallinnossa -hankkeessa tuotettu eOppiva-oppimisalusta ja sen tarjoamat yhteiset verkkokoulutukset. Haastatteluissa nousi esille, että malleina eli tulkinnan kohteina hyödynnettiin myös muiden virastojen luomia eOppivaan tai yleisemmin verkko-oppimisen hyödyntämiseen liittyviä käytänteitä. Aineistoon lukeutuvat virastot olivat saaneet tietoa muiden virastojen toimintatavoista etupäässä omien verkostojen ja valtionhallintotason viestinnän kautta (esim. Valtion työelämäneuvottelukunta 2019).

Virastojen aktiivinen rooli uusien mallien omaksujina ja muokkaajina korostui läpi aineiston, mikä vastaa skandinaavisen institutionalismin näkemystä organisaatioiden roolia. Ilman viraston panosta kehitetyt uudet yhteiset toimintamallit ja välineet eivät suolaudu osaksi olemassa olevia käytänteitä. Virastojen henkilöstö voi hyödyntää eOppivaa omaehtoisesti, mutta suunnitelmallinen ja tavoitteellinen hyödyntäminen ei toteudu ilman viraston aktiivista roolia. Haastatteluissa nousi esille, miten pelkästään eOppivan tunnetuksi tekeminen vaatii työpanosta virastossa valtionhallintotason viestinnän lisäksi. eOppivan hyödyntämisen aloittamisen ajankohta tuli virastoissa sovitetuksi suhteessa muuhun käynnissä olevaan tekemiseen ja resursseihin. Tämä selittää sitä, että virastot etenevät eOppivan hyödyntämisessä eriaikaisesti ja -tahtisesti. Aineisto osoitti, että osallistuminen valtionhallintotason eOppivan kehittämistyöhön nopeutti uuden idean omaksumista ja tuki siten Czarniawskan ja Jorgesin sanoin (1996, 44) idean juurruttamista virastoihin. Vastaavasti Nielsen ym. (2019, 10, 14) ovat tutkimuksessaan todenneet, että organisatorisen kenttätason ja organisaatiotason tulkintaprosessien välinen vuorovaikutus rakentaa leviävän konseptin legitimizeettiä.

Virastoissa eOppivan tulkintatyöhön osallistuneet toimijat tulivat esille aineistossa kuvauksissa eOppivan hyödyntämisen suunnittelusta ja toteutuksesta. Samalla esille tuli jonkin verran niitä tapahtumia, joiden puitteissa hyödyntämistä oltiin viety eteenpäin. eOppivan hyödyntämisen suunnittelua ja toteutusta tehneiden toimijoiden joukossa korostui merkittävämpänä ryhmänä viraston henkilöstöhallinnon asiantuntijat, erityisesti

henkilöstön osaamisen kehittämisen tehtäviä hoitavat henkilöt ja HR-toiminnon esimiehet. Muilta osin virastoissa eOppivan hyödyntämisen suunnitteluun ja toteutukseen osallistuneet toimijat vaihtelivat esimerkiksi sen osalta, miten omien verkkokoulutusten tuotanto oli organisoitu ja oliko hyödyntämistä viety eteenpäin omin voimavaroin vai ulkopuolista tukea hyödyntäen. Ulkopuolisena tukena oli hyödynnetty HAUS Kehittämiskeskus Oy:n asiantuntijoita ja tukea oli hankittu myös ostamalla asiantuntijapalveluita. Muutamissa haastatteluissa nousi esille johdon ja esimiesten rooli, erityisesti tavoitteiden asettamisessa, niiden viestimisessä ja seurannassa. Aineiston pohjalta tulkintatyön tekijät olivat ryhmiteltävissä seuraavasti: HR-johto, HR-asiantuntijat, muu hallinnon henkilöstö, substanssiasiantuntijat, viraston johto ja esimiehet, HAUS Kehittämiskeskus Oy ja ulkoiset konsultit. Nielsenin ym. (2019) mukaisesti eOppivan hyödyntäminen organisaatiotason tulkintana näyttäisi painottuvan organisaatioiden sisäiseen toimintaan, mutta sisältävän kollektiivisen toiminnan elementtejä.

eOppivan tulkintatyöstä muodostuu tulosten perusteella kuva viraston HR-toimintoon keskittyneenä arkipäiväisenä ja jatkuvana toimintana, kuten Wedlin ja Sahlin (2017, 119) ovat tulkintaa luonnehtineet. eOppivan sovittaminen osaksi olemassa olevia käytäntöjä vaati alussa suunnittelutyötä ja erilaisten päätösten tekemistä, mutta senkin jälkeen uutta käytäntöä tuli ylläpitää, jotta se saattoi kunnolla juurtua organisaatioon. Virastoissa, joissa oli tuotettu eOppivaan verkkokoulutuksia, tuli esille HR-toiminnon ja substanssitoiminnan yhteistyö koulutusten toteutuksessa. Koska aineisto ei kuvaa yksityiskohtaisesti eOppivan hyödyntämisen käytännön työtä, ei sen avulla voi laajasti päätellä virastoissa hyödynnetyistä tulkinnan areenoista, kuten työpajoista tai kokouksista. Aineistosta nousi kuitenkin toistuvasti esille erilaiset henkilöstöinfot ja intranet viestinnän kanavana eOppivasta kerrottaessa sekä johtamisjärjestelmään liittyvät foorumit, kuten johtoryhmien kokoukset, ohjauksen ja seurannan tapahtumapaikkoina.

Vaikka eOppivan kaltaisen valmiin välineen hyödyntämisen voidaan ajatella olevan kohtalaisen helppoa (Andersen & Røvik 2015, 6), ei se sitä kaikilta osin virastoissa ollut. Viraston eOppivan hyödyntämisen mahdollisuuksiin koettiin vaikuttavan sen, miten hyvin virasto pystyy kytkemään eOppivan yhteisiä koulutuksia omiin koulutuksiinsa. eOppivan ja viraston omien koulutusten toivottiin tulevaisuudessa tukevan toisiaan paremmin, esimerkiksi lainsäädännön ja kieliopintojen osalta. Haastatteluissa nousi esille

myös huolta siitä, pystytäänkö yhteisiä eOppivan koulutuksia tuottamaan riittävän nopeasti suhteessa virastojen tarpeisiin. Riskinä nähtiin, että virastot päätyvät omiin ratkaisuihin odottamisen sijaan. Pohdintaa herätti eOppivan hyödyntämisessä myös se, miten itsenäisesti opiskeltavien verkkokoulutusten kohdalla voidaan varmistaa oppimisen toteutuminen ja opitun soveltaminen käytännössä. Uuden välineen ja yhteisten koulutussisältöjen rinnalle kaivattiin siten keinoja niiden tavoitteelliseen hyödyntämiseen.

*(...) ja yksi mikä, ni kieliopinnot ihan. Me mietitään nyt täällä meilläkin jo vuoden verra oltu tuskissamme, et tuleekohan sinne vai ruvetaanko tekee ite. Ni sitä yleistä kielikoulutusta englannista, kaikki tarvii nykyään ja sit se, et me tuotettas vaan semmonen lisäpalikka, missä ois se meidän substanssin sanasto. (H6, A)*

*(...) kiinnostais kovasti se, että mitä me voitais kehittää siihen, että kun sä oot mennyt sinne eOppivaan, et se napanuora säilyy sinne vielä niin kauan et sä olet, mitä välineitä tai tekoja tai ideoita me voitais hyödyntää siinä. Et sitä sä niinku opit käytäntöönkin ne asiat ja tunnistat, et voit hyödyntää sieltä saamaasi tietoa. (H4, J)*

eOppiva-oppimisalustan teknologiseen ratkaisuun liittyvät näkökulmat eivät korostuneet aineistossa. Aineistossa nousi esille joitakin teknologiaan liittyviä haasteita, mutta ne eivät toistuneet laajasti. Røvikin (2016) mukaan tulkinnan kohteen muunneltavuutta ja siten tulkinnan kohteeksi soveltuvuutta vähensi idean tai käytännön riippuvuus tietystä teknologiasta. eOppivan kohdalla teknologiasidonnaisuus ei näyttäydy tekijänä, joka vähentäisi sen soveltuvuutta tulkintatyön kohteeksi. Yleisin esille noussut eOppivan teknistä ratkaisua koskeva haaste koski käyttäjätietojen raportointia, sillä sähköpostiosoitteeseen perustuva raportointi ei mahdollista aina virastoissa raportoinnilta toivottua tarkkuustasoa. Esimerkiksi suuremman virastokokonaisuuden osalta eri työnantaja-virastojen automaattinen erottaminen raportoinnissa ei ole ollut mahdollista. Muut yksittäiset mainitut haasteet liittyivät eri selainohjelmien käyttöön, interaktiivisten sisältöjen toimivuuteen ja mobiilikäyttöön sekä huomioihin siitä, että helppokäyttöinen kirjautuminen ei kattanut kaikkia virastoja.

### 6.2.2 Lupaus paremmasta oppimisesta

Virastoissa toteutetun eOppivan hyödyntämisen perustelut ja työlle asetetut tavoitteet auttavat arvioimaan, millaiset motiivit vaikuttivat tukintatyöhön. Aiemmin on todettu, että tulkintatyötä voivat ohjata niin käytännölliset motiivit kuin strategiset tavoitteet ja päämäärät (Olkkonen 2015, 29). Tutkimusaineistossa eOppivan hyödyntämiselle esiteityissä perusteluissa painottuivat pragmaattiset näkökulmat. eOppiva nähtiin ratkaisuna tunnistettuihin haasteisiin ja koettiin omaan toimintaan sopivaksi. Strategiset eOppivan hyödyntämisen motiivit tulivat esille niissä virastoissa, joissa eOppivan avulla haluttiin uudistaa henkilöstön osaamisen kehittämistä. eOppivan hyödyntämisen perustelut oli ryhmiteltävissä aineiston nojalla seuraavasti: 1) oppimisen muutos, 2) verkko-oppimisen vahvuudet, 3) soveltuvuus omaan toimintaan ja 4) yhteisen välineen ja yhteistyön merkitys.

Oppimisen muutosta koskevissa perusteluissa toistuivat koetut tarpeet jatkuvan oppimisen mahdollistamiselle, työssäoppimisen merkityksen koettu kasvu ja oppimistilanteiden uusina vaateina ketteryys ja nopeus. Nämä seikat näyttäytyivät puheessa haasteina, joihin eOppiva antoi HR-toiminnolle välineitä vastata. eOppivan nähtiin olevan luonteva kanava osaamisen kartuttamiselle, kun tiedon tarve syntyy työn tekemisen lomassa. eOppivan nähtiin mahdollistavan sen, että oppimista voitaisiin kytkeä työn tekemiseen lomaan ilman, että tarvitsee lähteä koulutustilaisuuteen. eOppivan ja verkko-oppimisen nähtiin voivan vastata nopeatempoiseen toimintaan ja tarpeisiin. Tärkeänä koettiin myös se, että henkilöstö omaksuu uuden tavan oppia.

*(...) nykyelämän osaamisen kehittämisen vaatimuksia, et kun osaamisen tarve tulee, niin se pitäisi saada heti, lyhyesti ja ytimekkäästi ja siihen ei oo aikaa kaiken lisäksi (...)* (H3, J)

*(...) se liittyy siihen, et me saadaan jokainen oppimaan uutta tapaa oppia, et (...) se avaa monille, jotka oo niinku tällasta e-oppimista tehneet, niin se avaa tällasen uuden kanavan.* (H10, J)

Perusteluissa toistuivat myös verkko-oppimisen koetut vahvuudet. Verkko-oppimista ja eOppivaa kuvailtiin muun muassa uudeksi tavaksi, moderneiksi, ketteriksi, edullisemmiksi ja tehokkaammiksi toimintatavoiksi. Verkko-oppimisen nähtiin oikein käytettynä tukevan yhdessä oppimista ja tekevän oppimiskokemuksista hauskoja esimerkiksi pelillisyyden keinoja hyödyntäen. Verkko-oppimiselle ja eOppivalle annetut merkitykset korostivat pragmaattisia perusteluja hyödyntää niitä ja toisaalta loivat kuvaa trendien seuraamisesta, mikä mukailee Czarniawskan ja Jorgesin (1996) muodille antamaa painoarvoa tulkintaprosessissa.

eOppivan hyödyntämisen perusteluissa nousi esille erilaisin tavoin verkko-oppimisen soveltuvuus omalle organisaatiolle. Toisaalta eOppivan kuvattiin sopivan ”*meidän ideologiaan ajasta ja paikasta sitoutumattomasta koulutuksesta*” tai olevan erityisen hyvä ratkaisu viraston monitoimipaikkaisuuden johdosta tai kiihtyvän eläköitymisen tuottaman kasvavan koulutustarpeen vuoksi. Koko aineistossa ei noussut esille näkemystä siitä, ettei eOppiva tai verkko-oppiminen soveltuisi osaksi viraston henkilöstön osaamisen kehittämistä.

Myös yhteisen välineen hyödyntämisen mielekkyys ja eOppivan koettu laatu nousivat toistuvasti esille aineistossa. eOppivan nähtiin sisältävän ”*tosi paljon hyvää matskua*”, minkä rinnalla yhdessä tekemisen ja yhteisen välineen käyttämisen mielekkyyttä korostettiin. Yhteisen alustan käytön nähtiin mahdollistavan tulevaisuudessa lisäkehitystä HR-järjestelmien integraation kautta. Esille nousi myös se, miten tärkeänä eOppivan maksuttomuus koettiin. Aineiston perusteella voidaan todeta, että virastoilla on halua ja valmiuksia hyödyntää yhteistä välinettä osaamisen kehittämisen toimintatapojen uudistamisessa.

*(...) on järkevää, että on jotain yhteisesti kehitettyä, eikä niin että me vaan itse keksitään tai et jokainen toimija erikseen (...)* (H4, J)

*(...) et olemassa oleva ilmanen järjestelmä, mitä ruvetaan käyttää. Eihän sen parempaa etuutta virastolle ole.* (H3, J)

eOppivan hyödyntämisen tavoiteasetannan näkökulmasta tarkastellut virastot jakaantuvat kahteen ryhmään. Ensinnäkin niihin, jotka olivat asettaneet konkreettisia hyödyntämisen laajuuteen liittyviä tavoitteita ja toiseksi niihin, joilla ensisijaisena tavoitteena oli eOppivan tunnetuksi tekeminen henkilöstön keskuudessa. Hyödyntämiselle asetetut konkreettiset tavoitteet koskivat yleisemmin kirjaantuneiden käyttäjien määrää ja koulutusten suorittamista. Esille nousi myös ohjauksen merkitys, sillä tavoitteet liittyivät osin tulossopimuksiin ja sopimuskauden 2018–2020 tuloksellisuuden kertaerän perusteisiin (valtiovarainministeriö 2018c). Czarniawskan ja Jorgesin (1996, 30–31) kuvaama johdon tahtotilan hyödyntäminen toteutui osassa virastoja tavoitteiden asetannan ja seurannan kautta.

*Ei meillä mitään numeerisia tavoitteita oo siinä. Tokihan se olis, et koko henkilöstö tavoitetaan, mut ei meillä ole sitä sillä tavalla määritetty (...) (H8, A)*

*(...) se henkilöstön kirjaantuminen, et siinähan meillä oli käytännössä se sama tavoite, kun oli se tietosuojakurssi, et sunhan täytyy kirjaantua että sä saat sen. Ja siellä on nyt reilu (...) vissiin meidän porukkaa kirjaantunut, että ihan kohtuu tyytyväinen täytyy olla. (H5, A)*

*VES-neuvottelujen kertaerän maksun tuloksellisuusosaksi valitsimme eOppivaan rekisteröityneet käyttäjät (50 % henkilöstöstä rekisteröitynyt 31.12.2018 mennessä ja 100% rekisteröitynyt 31.12.2019 mennessä). (K13, A)*

Muutamissa haastatteluissa korostui osaamisen kehittämisen, ja sen rinnalla eOppivan hyödyntämisen, strategiaperusteisuus. eOppivan osalta strategiaperusteisuus nousi esille tapauksissa, joissa eOppivaa hyödynnettiin viraston henkilöstön osaamisen kehittämisen toimintamallien laajemmassa uudistamisessa. Toisaalta joidenkin virastojen kohdalla muodostui aineistosta kuva, ettei osaamisen kehittäminen linkittynyt vahvasti strategiaan tavoitteisiin. Vaikka aineisto ei tarjoa strategiaperusteisuudesta syvällistä kuvausta, antaa se viitteitä siitä, että virastot eroavat toisistaan osaamisen kehittämisen tavoitteellisuudessa ja se heijastuu myös eOppivan hyödyntämiseen.

*(...) et mun mielestä siihen pitää rakentaa sellanen strateginen osaamisen johtamisen kuvio, et miten sitä (eOppivaa) käytetään (...) (H7, A)*



*(...) että meillä kytetään tää strategiatyöhön (...), et mietitään nää tehtävissä tarvittavat osaamiset ja kytetään se strategiaan. Ja sitä kautta, kun nää tehtäväprofiilit kirkastuu, niin katotaan sitte niissä tarvittava osaaminen ja kytetään sinne Osaavaan, osaamiskartotuksiin ja sitte Moodle-kurssia tueksi. (H6, A)*

### **6.2.3 Viraston toimintaympäristön merkitys**

Virastoissa toteutettu eOppivan tulkintatyö näyttäytyi tutkimusaineistossa ympäristöön sulautuneena toimintana, johon paikalliset eli virastoittain vaihtelevat olosuhteet vaikuttavat. Kunkin viraston toimintaympäristö vaikutti tulkintaprosessiin toisaalta luoden sille edellytyksiä ja toisaalta rajoittaen toimijoiden mahdollisuuksia. Monet viraston toimintaympäristön piirteistä tulee toimijoille annettuina ennakkoehtoina, joihin toiminta, kuten henkilöstön osaamisen kehittäminen, tulee sopeuttaa. Toimintatapojen muuttaminen nähtiin mahdollisena, mutta se koettiin usein aikaa vievänä ja resursseja vaativana, olipa kyse käsipareista tai osaamisesta.

Tarkastelen seuraavassa virastojen toimintaympäristön ja siihen olennaisena osana kuuluvien erilaisten resurssien vaikutusta tulkintatyöhön siten, että näkökulmat on ryhmitelty aineiston perusteella kahteen ryhmään. Nämä ryhmät ovat: 1) Virasto toimintakontekstina, johon tekijöinä lukeutuu tehtävät, henkilöstörakenne, kulttuuri, HR-resurssit ja henkilöstön työpaineet ja 2) Osaaminen ja tieto pääomana, johon tekijöinä lukeutuu osaaminen, oman verkkokoulun vaikutus, omat verkostot sekä saatu tuki ja tieto. Molemmat ryhmät sisältävät mahdollisuuksia ja edellytyksiä sekä koettuja haasteita. Laajemman institutionaalisen toimintaympäristön vaikutusta tulkintaprosesseihin tarkastelen myöhemmin luvussa 6.2.4.

Virasto toimintakontekstina vaikutti monin tavoin eOppivan hyödyntämisen mahdollisuuksiin. Virastojen tehtävät heijastuivat toiminnan luonteeseen, minkä koettiin paikoin lisäävän myönteistä suhtautumista verkko-oppimista kohtaan. Toisaalta eri ammattiryhmien ja erilaista työtä tekevien lähtökohdat verkko-oppimiseen nähtiin toisistaan poikkeavina. Toisiin tehtäviin eOppivan hyödyntäminen tuntui istuvan paremmin kuin toisiin. Toimintaan liittyvien erityispiirteiden koettiin myös suoraan vaikeuttavan eOppivan hyödyntämistä, näin esimerkiksi turvallisuusviranomaisten kohdalla.

*Toki tähän vaikuttaa nyt sitten se, et me ollaan tuve-viranomainen ja tuve-viranomaiset toimii vähintään ST4 -tasolla, jota eOppiva ei ole, ni tota se, että me ei voida ku käyttää sitä, kun erittäin rajatusti. (H3, J)*

Henkilöstörakenteen, kuten koulutustason, arveltiin usein olevan yhteydessä valmiuksiin verkko-oppimisen hyödyntämisessä. Henkilöstön ikärakenteen ajateltiin vaikuttavan valmiuksiin siten, että nuoremman henkilöstön kohdalla kynnyksen verkko-oppimiseen ajateltiin usein olevan matalammalla. Samalla kuitenkin todettiin, ettei nuori ikä takaa kiinnostusta verkko-oppimista kohtaan. Henkilöstön ikärakenteesta johtuva kiihtyvä eläköityminen loi osassa virastoja kysyntää verkko-oppimisen mahdollisuuksille osana uusien työntekijöiden osaamisen kehittämistä.

*On se on ihan totta, et meillä on korkea koulutustaso ja sitä pidetään sitte sellana, et kaikkihan koulututtautuu. Se vaan jotenki kuuluu ja toimintaympäristö on vähä sellane, että jotta siinä pysyy kelkassa, ni on pakko kouluttautuu. (H1, J)*

Edellä kuvatut seikat linkittyivät siihen, missä määrin viraston kulttuurin tai erityisesti oppimiskulttuurin nähtiin tukevan eOppivan ja verkko-oppimisen hyödyntämistä. Suhtautumisen osaamisen kehittämiseen koettiin olevan laajasti positiivista, niin virastokuin valtionhallintotasolla. Siitä huolimatta verkko-oppimista tukevan kulttuurin rakentamisessa nähtiin vielä tehtävää.

*Et se saattaa olla myös sellanen oppimiskulttuurillinen tekijä, et se verkossa oppiminen ei välttämättä oo niinku se semmonen, et mihin he luontevimmin menis ilman, et ohjataan, et käyppä kattoo. (H7, A)*

Käytettävissä olevien resurssien nähtiin sekä mahdollistavan eOppivan hyödyntämistä että hidastavan sitä. Aineistosta muodostui kuva siitä, että virastojen resurssit vaihtelivat niin käytettävissä olevan henkilötyöpanoksen kuin asiantuntija- ja koulutuspalveluihin käytettävissä olevan määrärahan osalta. Tilanteet synnyttivät kokemuksia siitä, ettei eOppivan hyödyntämistä pystytty edistämään halutulla tavalla. Toisaalta saattoi olla niinkin, ettei eOppivan hyödyntäminen priorisoitunut HR-toiminnon tavoitteissa suhteessa muihin substanssitoiminnan tukemiseen liittyviin tavoitteisiin. Läpi aineiston suhteellisen yhtenäisenä huolena esitettiin henkilöstön mahdollisuudet löytää aikaa

eOppivan yhteisten verkkokoulutusten opiskeluun, vaikka siihen olisikin mahdollisuus käyttää työaika. Tähän syynä nähtiin sitoutuneisuus työhön, työpaineet ja asetetut työmääriä koskevat tavoitteet. Ajan ottaminen itsenäiseen verkko-opiskeluun nähtiin välillä haastavampana, kuin kalenteroituun fyysistä läsnäoloa edellyttävään koulutuspäivään osallistuminen. Vaikka verkko-oppiminen nähtiin ratkaisuna ketterälle työn lomassa tapahtuvalle oppimiselle, ei sen luomien mahdollisuuksien lunastaminen käytännössä ollut itsestään selvää.

*Et meillä se on silleen hirveen heikoissa kantimissa tää, mut mulla on ollut kyllä itellä kauhee sellanen toive, että me päästäs enemmän siihen käsiksi, mutta ei oo ollut niitä tekeviä käsiä, niin se on ollut vähän sellasena huonona omatuntona että voi voi kun ehtis. (H4, J)*

*Ihmiset on tosi vahvasti sitoutuneita työhönsä ja osaamisen kehittäminen on voinut jäädä syrjään, et se ajan ottaminen (...) (H2, A)*

eOppivan monipuolinen hyödyntäminen edellyttää henkilöstön kehittämiseen liittyvän osaamisen lisäksi verkkopedagogiikkaan ja Moodle-teknologiaan liittyvää osaamista. Tarvittavaa erityisosaamista oli kertynyt virastoihin niin koulutuksen kuin työkokemuksen kautta. Haastatteluissa nousi esille, ettei osaamista koettu aina olevan riittävästi. Asia ei muodostunut ongelmaksi, jos vajetta oli ollut mahdollista paikata ostamalla koulutuksen ja osaamisen kehittämisen asiantuntijapalveluita. Esille nousi myös se, että eOppivan hyödyntämien viraston omien verkkokoulutusten tuottamiseen oli kehittänyt HR-toiminnon osaamista ja parantanut tulevaisuuden valmiuksia. Kokemus viraston omasta verkkokoulusta sujuvoitti eOppivan hyödyntämisen tarkastelua, mutta toisaalta nosti esille kysymyksiä kahden oppimisalustan yhteensovittamisesta. Jo aiemmin verkko-oppimista hyödyntäneet virastot olivat luoneet omia verkostoja, joista saivat tukea toimintamallien ja käytännön toteutusten ratkaisuihin. Osassa haastatteluissa nousi esille, ettei tietoa toisten malleista ollut saatavissa, tai että niitä kaivattaisiin lisää. HAUS Kehittämiskeskus Oy:lta saatu tuki ja neuvonta keräsi haastatteluissa kiitosta, kuten yksi haastatelluista ilmaisi ”se on aika iso etu, kun on joku, jolle voi soittaa”.

*No meillä on kyllä ihan säännöllisesti tällasia eri virastojen välisiä yhteistyöfoorumeita niinku nimenomaan tän verkko-oppimisen tiimoilta. (H9, J)*

*No tota mä itseasiassa yritin vähän selvitelläkin, et onko jotain sellasta yhdenmukaista meidän virastokokonaisuudessa tai valtion virastoissa ylipäätään, mut mä en päässyt pitkälle siinä, et olis mitään yhdenmukasta mallia tai muuten ja ei siinä alkuvaiheessa mistään muualta mekään mallia matkittu sen kummemmin. (H8, A)*

*Mä kaipaisinkin sellasta (...) yhteistä keskustelua niinku tää (...) yhteinen osaaminen vois olla siinä päänavaajana vähän, että miten eOppiva toimii perehdytyksen tukena ja mitä sieltä pitäis jokaisen (...) virkamiehen vähintään käydä (...) (H11, J)*

#### **6.2.4 Institutionaalinen ympäristö kontrollilähteenä**

Institutionaalisen toimintaympäristön vaikutus heijastui virastojen eOppivan hyödyntämiseen valtionhallinnon valtasuhteiden kautta valtiovarainministeriön informaatio-ohjauksena, ministeriöiden tulosohjauksena ja niihin liittyvänä seurantana. eOppivan hyödyntäminen on virastoille vapaaehtoista, mutta samaan aikaan ohjauksella pyritään vaikuttamaan mahdollisimman laajaan hyödyntämiseen. Tulokset osoittavat virastojen halukkuuden eOppivan hyödyntämiseen, mutta sitä koskevaan tavoitteiden asetantaan suhtauduttiin osin kriittisesti. Tyytymättömyyttä lisäsi se, että valtionhallintotasolla henkilöstön osaamisen kehittämisessä käytettävät mittarit koettiin laajasti toimimattomiksi, mutta niitä käytetään edelleen ohjauksessa ja seurannassa.

Valtiovarainministeriön informaatio-ohjaukseen liitettiin aineistossa erilaisia merkityksiä. Sen tunnistettiin vaikuttavan viraston toimintaan tai vahvistavan käsitystä oikeaan suuntaan kulkemisesta. Sitä kerrottiin seurattavaan aktiivisesti ja sen viestiä vietiin omassa organisaatiossa eteenpäin. Toisaalta ohjauksen viestien koettiin hukkuvan informaatiotulvaan tai niiden koettiin olevan liian laveasti muotoiltuja konkreettisten ja käytännönläheisten ohjeiden ja mallien sijaan. Informaatio-ohjauksen vaikuttavuuden arveltiin voivan olla suurempi, jos se olisi enemmän ryhmissä tapahtuvaa sparrausta, kuin yleistä viestintää.

*Kyllä ne on siellä tulosohjauksen puolella nää tavoiteasetannat, et ku mietin, et mitä VM:ltä on tätä yleistä tullut, ni se menee ohi, et valitettavasti. (H2, A)*

Tulosohjauksen vaikutus henkilöstön kehittämisen tai eOppivan hyödyntämisen tavoiteasetantaan tunnistettiin useimmiten. Virasto olivat myös itse aktiivisesti vaikuttanut siihen, että eOppivan hyödyntäminen sisällytettiin tulossopimukseen. Osana haastattelujen taustatietojen läpikäyntiä tarkastelin virastojen tulossopimuksia (yht. 10 kpl). Niistä kaikista löytyi eritasoisia osaamisen kehittämisen tavoitteita, minkä lisäksi kolmen kohdalla tavoitteissa oli mainittu eOppivan hyödyntäminen. eOppivan käyttöaste (viraston kirjaantuneet käyttäjät/viraston henkilöstömäärä) oli mittarina yhdessä tulossopimuksessa. Tyypillisesti mittarina tulossopimuksissa oli käytetty koulutuspäiviä (pv/htv) tai työtyytyväisyysbarometrin (valtionhallinnon työhyvinvointikysely) osaamisen kehittämistä koskevien kysymysten vastausten keskiarvoa. Kaikissa tulossopimuksissa ei ollut mainittu seurantamittaria osaamisen kehittämiseksi.

*(...) koska meidän tulostavoitteet on niin erillään osaamisen kehittämisestä ja oppimisesta, että ne on todellakin määrällisiä tavoitteita pitkälti. (H3, J)*

Edellä kuvatut ohjauksessa asetetut tavoitteet ovat verrattavissa institutionaalisen toimintaympäristön luomiin paineisiin, vaikka virastot ovat itse voineet vaikuttaa tavoitteidensa muotoiluun. Esimerkiksi valtiovarainministeriön (2018c) ohjeistaman palkkausjärjestelmään liittyvän tuloksellisuuden kertaerän perusteena käytetty eOppivaan kirjaantuneiden käyttäjien määrä luo Wæraasin ja Sataøenin (2014, 245) kuvaamaa organisatorisen kenttätason samankaltaisuuden painetta. Virastoa tulosohtavaan ministeriön asettamat tai valtiovarainministeriön viestimät tavoitteet on nähtävissä myös Czarniawskan ja Jorgesin (1996) mukaisesti virastotason tulkinnan kontrollipyrkimyksinä. Haastatteluissa kuitenkin nousi esille kokemus siitä, että tulossopimuksessa oleva tavoite legitimoit eOppivan hyödyntämisen edistämisen ja olevan siten eduksi virastolle tavoiteltaessa henkilöstön osaamisen kehittämisen käytäntöjen uudistamista.

Osaamisen kehittämisen mittaroinnissa vallitsevat käytännöt koettiin toimimattomina ja ristiriitaisina työssäoppimisen ja verkko-oppimisen hyödyntämisen kannustamisen kanssa. Valtion henkilöstötilinpäätöksessä ja tulossopimuksissa seurattava koulutuspäivää/htv -mittari ei kata eOppivan yhteisten sisältöjen kaltaista lyhytkestoista koulutusta, minkä johdosta kouluttautuminen voi raportoitua todellisuutta alhaisempana. Esille nostettiin myös se, etteivät eOppivan yhteiset koulutukset täytä koulutuskorvauksen edellyttämää yhtäjaksoista tunnin kestoa (valtiovarainministeriö 2015) eli ne eivät voi olla

perusteena koulutuskorvauksen hakemiselle. Asian osalta ohjauksen eri keinojen ja sisältöjen koettiin olevan ristiriitaisia ja osin vanhentuneita. eOppivan hyödyntämisen kohdalla käytettyä mittaria (viraston kirjaantuneet käyttäjät/viraston henkilöstömäärä) kritisoitiin sekä sen osalta, mitä kyseinen mittari kertoo oppimisesta, että yhteen väli-neeseen kiinnittyvänä seurantana laajemman verkko-oppimisen hyödyntämisen arvioi-nin sijaan.

*(...) mut tärke pointti, et sit jos miettii miten me vaikka sit mitataan sitä oppimi-seen käytettävää aikaa, et se ei voi olla enää koulutuspäiviä. Koska siis se, että millä tavalla se oppiminen tällä hetkellä tapahtuu, ni se ei tosiaan oo, että sä meet siihen johonkin tiettyyn paikkaan ja irrotat ittes siihen, vaan se tapahtuu jossain muutamassa minuutissa työn ohessa. Et se yhtälö ei vaan enää toimi. (H5, A)*

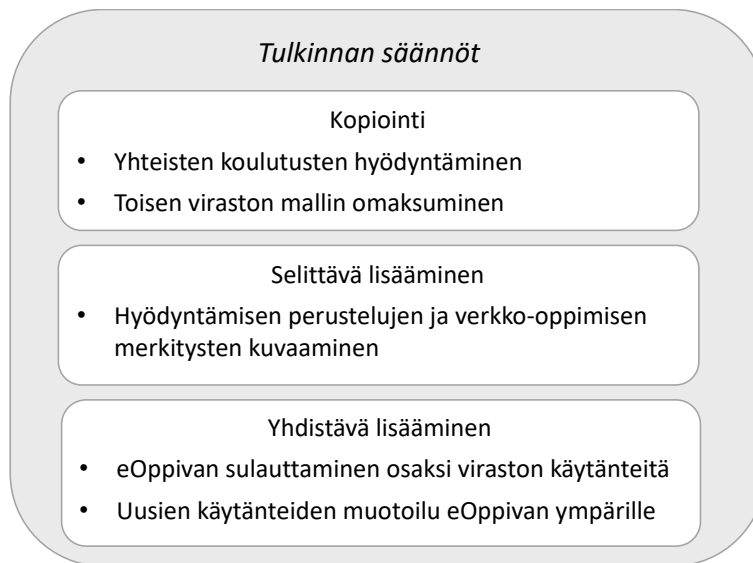
*(...) tulostavoitteisiin asetetaan se eOppivan hyödyntäminen, joo et totta kai hyö-dynnetään, mut että voiko se mittari olla joku %-osuus henkilöstömäärästä niin se on ehkä vähän sellanen (...) Kuinka iso prosentti henkilöstöstä on käynyt, kun se ei välttämättä kerro vielä mitään. (H9, J)*

Tutkimuksessa esille nousseet institutionaalisen toimintaympäristön vaikutukset eOppi-van hyödyntämiseen kiinnittyvät edellä kuvatulla tavalla virastojen toiminnan ohjaukseen ja seurantaan. Tulokset nostavat esille, miten virastojen eOppivan hyödyntämistä ohjataan sekä valtiovarainministeriön yleisen ohjauksen että kunkin ministeriön toteut-taman tulohjauksen kautta. Ohjauksen vaikuttavuuteen kuitenkin vaikuttaa negatiivi-sesti tavoitteiden asetannassa ja mittaroinnissa koetut ristiriitaisuudet.

#### **6.2.5 Kontekstualisoinilla talon tavaksi**

Virastojen tavoissa tehdä eOppivan hyödyntämistä oli tunnistettavissa säännönmukai-suuksia, joita oli mahdollista tarkastella Røvikin (2016) määrittämien tulkinnan sääntö-jen avulla. Aineistosta oli tunnistettavista erityisesti Røvikin (2016) mallin mukaista ko-pioinnin ja lisäämisen sääntöjen erilaista hyödyntämistä. Sen sijaan Røvikin (2016) määrittämistä säännöistä pois jättämisen tai muuntamisen kuvauksia ei ollut aineistosta tunnistettavissa. Se on ymmärrettävää, sillä eOppiva on kehitetty valtionhallinnon kon-tekstissa virastoja osallistaen, jolloin kenttätason tulkintatyössä on voitu varmistaa tul-

kinnan lopputulosten soveltuvuutta virastoille. Lisäksi suhteessa Røvikin (2016) näkemykseen voidaan eOppivan tulkinnan tunnistaa olevan sidottu yhteisen oppimisalustan ja sen teknologian sekä yhteisten koulutusten hyödyntämiseen, mikä vähentää sen radikaalia muokattavuutta tulkintakohteena. Näistä syistä virastoissa ei todennäköisesti ole ollut tarvetta tai mahdollisuutta rajata joitakin eOppivan elementtejä tulkinnan ulkopuolelle tai muuttaa niitä radikaalisti. Aineistosta muodostui kopiointisäännön ja lisäämisen säännön kahden eri muodon (Røvik 2016) ympärille kuvion 5 mukaiset kokonaisuudet.



*Kuvio 5. Aineistosta tunnistetut tulkintasäännöt ja niiden ilmenemismuodot*

Kopiointisäännön (Røvik 2016) käytöksi aineistosta tunnistin kuvaukset, joissa kerrottiin eOppivan yhteisten koulutusten hyödyntämisestä sellaisenaan. Kuvaukset liittyivät eOppivan sisältöjen esille tuomiseen viraston sisäisessä viestinnässä ja henkilöstön kannustamisena niiden suorittamiseen. Virastot olivat viestineet eOppivasta tyypillisesti intranetin avulla luoden sekä eOppivaa koskevia sisältöjä että linkityksiä intranetistä oppimisalustalle. Virastoissa oli tuettu yhteisten koulutusten hyödyntämistä myös kohdennetun markkinoinnin avulla, esimerkiksi viestimällä tietyistä koulutuksista erikseen esimiehille. Aineistosta ei noussut esille Yhteinen e-oppiminen valtionhallinnossa -hankkeen aikana virastoille valtiovarainministeriöstä jaetun valmiin viestintäaineiston hyödyntämistä, mutta se ei välttämättä tarkoita, etteikö niitä tai myöhemmin eOppiva-verkoston työskentelyalustalla jaettua kuvamateriaalia ja koulutuskuvauksia olisi viestinnässä hyödynnetty.

Toisen viraston käytäntöjen omaksumisesta kopiointina nousi esille vain muutamia konkreettisia esimerkkejä, vaikka aineistossa yleisemmällä tasolla viitattiin kokemuksiin, joissa oli opittu toisten virastojen tavoista hyödyntää verkko-oppimista. Nämä opit eivät kohdistuneen ainoastaan eOppivaan, vaan liittyivät osin virastoissa aiemmin tehtyyn verkko-oppimisen hyödyntämiseen ja virastojen omiin verkko-oppimisalustoihin. Kopioitavina käytänteinä esille nousivat viraston eOppivan käyttäjämäärien seuranta ja Uuden työn Kaiku-palkinto -kilpailussa esillä ollut opintopiiritoiminta (Valtion työelämäneuvottelukunta 2019).

Røvik (2016) esitti kopiointisäännön käytön liittyvän tulkintatyössä toistamiskäytäntöön, jonka valintaan saattoi motiiveina vaikuttaa tietoinen kopiointistrategia, taloudelliset kannusteet, muodin logiikka tai pyrkimys valita keinoja, joilla varmistetaan halutut tulokset. eOppivan kohdalla kopiointisäännön käyttö oppimisalustan yhteisten koulutusten hyödyntämisessä on ilmeinen ja helppo ratkaisu verkko-oppimisen jalkauttamiseksi virastoon. Tästä näkökulmasta kopiointisäännön hyödyntämisellä on nähtävissä yhteyksiä Røvik (2016) esityksen mukaisesti siihen, että tulkinnan kohteena eOppiva on valmiina oppimisalustana helposti kopioitavissa eli käyttöön otettavissa virastossa. eOppivan hyödyntämisen perusteluissa nousi esille myös verkko-oppimisen muodikkuus, mikä on voinut tukea kopiointisäännön käyttöä. Virastojen eOppivan ympärillä tekemä käytäntöjen mukauttaminen viittaa siihen, ettei kopiointisäännön hyödyntämiseen liittyisi Røvik (2016) esittämistä perusteluista siirrettävän tietämyksen vähäinen muunneltavuus. Toisten virastojen käytäntöjen kopioimisessa haastatteluissa välittyi tahto oppia muilta ja hyödyntää muiden hyväksi havaittuja keinoja. Verrattuna Røvikin (2016) esille tuomiin näkökulmiin nämä perustelut on yhdistettävissä haluun löytää keinoja, jotka olisivat varmuudella toimivia.

Virastojen eOppivan tulkinnassa Røvik (2016) mallin mukaista selittävää lisäämistä edustivat aineiston lausumat, joissa kuvattiin eOppivan hyödyntämiseen liittyvän tietämyksen ymmärrettäväksi tekemistä omalle henkilöstölle. Henkilöstölle siis viestittiin eri tavoin, mistä eOppivassa ja verkko-oppimisessa oli kyse. Tyypillisiä keinoja tässä olivat olleet eri henkilöstöryhmille pidetyt infotilaisuudet tai foorumit, joissa oli osin hyödynnetty HAUS Kehittämiskeskus Oy:n asiantuntijavierailuja. Tällaiset tilaisuudet ovat arvioni mukaan voineet toimia virastotasolla verkko-oppimiseen ja eOppivaan liittyvän



kollektiivisen ymmärryksen rakentamisena, kuten kenttää määrittävät tapahtumat (Lampel & Mayer 2008) organisatorisen kentän tasolla tapahtuvassa tulkinnassa.

Røvikin (2016) mallin mukaista yhdistävää lisäämistä oli aineistosta tunnistettavissa siten, että eOppivaa sovitettiin osaksi olemassa olevia viraston henkilöstön osaamisen kehittämisen käytänteitä. Lisäksi aineisto toi esille, että virastoissa luotiin uusia käytänteitä eOppivan hyödyntämisen ympärille. Vaikka Røvik (2016) ei mallissaan tällaista yhdistävää lisäämistä ole tunnistanut, olen katsonut näiden toimien lukeutuvan siihen. Sekä olemassa oleviin käytäntöihin sovittamisessa että uusien käytäntöjen luomisessa on ollut kyse kontekstualisoinnista (mm. Wæraas & Nielsen 2016, 246), jonka avulla eOppivaa on muokattu kyseiseen virastoon sopivaksi. Kuvaukset eOppivan sovittamisesta osaksi viraston vallitsevia käytäntöjä olivat moninaisia ja ne heijastivat suunnitelmallista eOppivan hyödyntämistä. Samalla kuvaukset toivat esille, että vuosi eOppivan lanseerauksen jälkeen sovittaminen osaksi olemassa olevia käytäntöjä oli yhä käynnissä.

Røvik (2016) yhdistää sekä selittävän lisäämisen että yhdistävän lisäämisen säännön käytön tulkinnassa muuntamiskäytännön noudattamiseen, jossa toisaalta pyritään säilyttämään tulkinnan kohteena olevan idean tai mallin olennaiset piirteet ja samalla mukautamaan sitä kohdekontekstiin. Røvikin (2016, 301–302) mukaan lisäämisen sääntöjen käyttöön kannustavia seikkoja ovat tulkinnan kohteeseen liittyvät implisiittiset osat, siirrettävän tiedon kohtalainen muunneltavuus ja lähde- ja kohdekontekstien kohtalainen erilaisuus. Aineiston perusteella on mahdollista päätellä edellisistä seikoista erityisesti siirrettävän tiedon kohtalaisen muunneltavuuden tukeneen lisäämisen säännön käyttöä. Vaikka eOppivan muokkaaminen on ollut mahdollista vain rajallisesti, on sen hyödyntämiseen ollut mahdollista muodostaa erilaisia käytäntöjä. Aineistosta ei sen sijaan ole tunnistettavissa, että lisäämisen säännön käyttöön olisi vaikuttanut jotkin eOppivaan liittyvät implisiittiset osat tai kontekstien erilaisuus. Ylipäätään aineistosta välittyy vahvasti virastojen tarve sovittaa eOppiva osaksi juuri kyseessä olevan viraston toimintamalleja, jolloin siitä voi tulla luonteva osa henkilöstön osaamisen kehittämisen käytäntöjä. Näin ollen lisäämisen säännön käyttöä selittää tarve kontekstualisoida tulkinnan kohteena oleva idea organisaation toimintaympäristöön soveltuvaksi.

eOppivaa otettiin osaksi viraston henkilöstön osaamisen kehittämistä liittämällä se olemassa oleviin henkilöstöhallinnon ja henkilöstökoulutuksen dokumentteihin. Tämä vastaa Nielsenin ym. (2019, 4) kuvaamaa tulkintatyön semioottista ulottuvuutta, jossa ideaa tehdään ymmärrettäväksi juuri kyseisessä organisaatiossa. Aineistossa mainituksi tulivat kehittämissuunnitelmat ja -periaatteet, kurssitarjottimet ja -katalogit, opinto-ohjelma ja työhyvinvointisuunnitelma. Aineiston perusteella vaikutti siltä, että jokaisessa virastossa eOppivaa oli liitetty osaksi olemassa olevia ohjeita ja suunnitelmia eri tavoin. eOppivaa sovitettiin myös osaksi muita HR-prosesseja, kuten koulutusten hallintaan ja koulutukseen ilmoittautumiseen liittyviin toimintatapoihin. Yhdistävää lisäämistä oli toteutettu myös muokkaamalla eOppivan viraston oman koulutusalueen visuaalista ilmettä. eOppivan virastokohtaisen koulutusalueen käyttöönotto on tässä yhteydessä katsottu yhdistäväksi lisäämiseksi, sillä virastokohtaisen koulutusalueen käyttö tarkoittaa oman koulutussisällön tuottamista. Näin ollen kyse ei ole vain yhteisen välineen yhden ominaisuuden kopioinnista, vaan sen sovittamista olemassa oleviin tai uusiin viraston sisäisiin koulutuksiin. eOppivan sisällyttäminen esimerkiksi osaksi olemassa olevia ohjeita ja sen linkittäminen tuttuihin toimintoihin ovat toimia, joilla on lisätty eOppivan objektiivista olemusta virastossa. Nämä toimet ovat tukeneet eOppivan idean jakamista ja tietoisuuden lisäämistä Czarniawskan ja Jorgesin (1996) esittämän mukaisesti. Samalla on voitu lisätä eOppivan oikeutettua asemaa, kun se on otettu osaksi viraston virallisia henkilöstöhallinnon asiakirjoja.

Aineistosta nousi yleisesti esille, miten eOppivaa oli yhdistetty tai suunniteltu yhdistettäväksi viraston perehdyttämiskäytäntöihin tai toisaalta, miten eOppivan avulla oli luotu uusia perehdytyskäytäntöjä. Yhdistämistä olemassa oleviin perehdytyskäytänteisiin oli toteutettu siten, että perehdytysaineistoon oli lisätty eOppivan yhteisiä koulutuksia. Perehdyttämisen uudistamista oli tehty tai suunniteltu tehtäväksi siirtämällä viraston perehdytys toteutettavaksi verkkokoulutuksena eOppivan virastokohtaisella koulutusalueella. Tällöin nähtiin tärkeänä, että perehdytykseen sisällytetään edelleen kasvokkaisia tapaamisia. Perehdytyskoulutusten lisäksi omalle koulutusalueelle oli tuotettu muita sekä hallinnollisiin käytänteisiin että substanssitoimintaan liittyviä koulutuksia, joiden avulla eOppivaa oli sidottu osaksi viraston olemassa olevaa koulutustoimintaa.

*(...) kyl mä luulen, että tällai virastossa se ei oo se juttu saada sitä porukkaa eOppivan käyttäjäksi, et se et meille tulee tonne jotain eOppiva banderolleja ja tota se ei oo myöskään se, että intraan tulee eOppiva mainioksia (...) vaan se tulee meidän omien prosessien ja myyntityön kautta eli juurikin tota kautta, kun me uusitaan meidän perehdytysprosessi ja se eOppiva tulee sitä kautta tutuks ni perehdyttävälle esimiehille ja uusille henkilöille, niin sitä kauttahan siitä tulee talon tapa. (H11, J)*

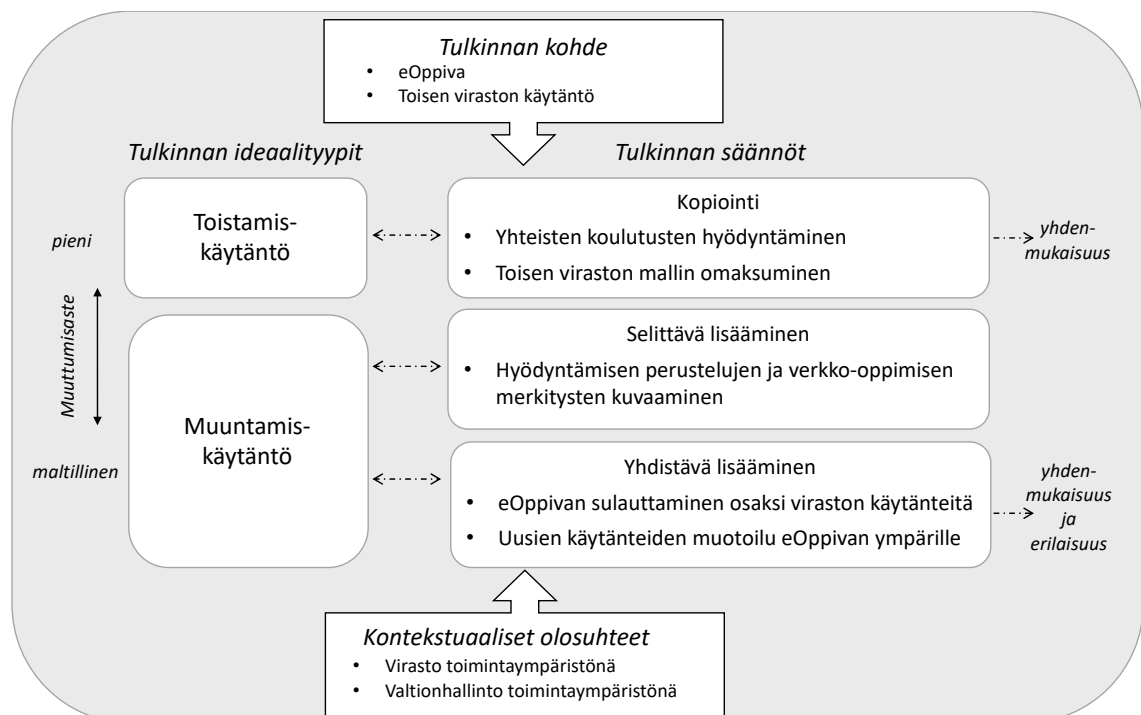
Uusia eOppivan ympärille muodostettuja käytäntöjä edustivat aineistossa erilaiset vuorovaikutteiset menettelyt, joilla pyrittiin lisäämään vuorovaikutteisuutta ja yhteisöllisyyttä itsenäiseen verkko-opiskeluun ja tukemaan kokemusten jakamista. Virastoissa oli hyödynnetty erilaisia pienryhmäkeskusteluja, joissa oli joko koulutusten suorittamisen jälkeen tai alustuksen pohjalta keskusteltu saaduista opeista ja koulutuksen hyödyllisyydestä ja esimerkiksi soveltuvuudesta omalle organisaatiosyksikölle. Uutena eOppivaa hyödyntävänä käytäntönä nousi esille se, että eOppivaa käytettiin tai suunniteltiin käytettäväksi koulutuspolkujen muodostamisessa. Näissä tilanteissa eOppivan yhteinen koulutus tuli suorittaa ennen pääsyä laajempaan koulutukseen tai vaihtoehtoisesti eOppivan yhteisen koulutuksen jatkoksi tuotettiin viraston oma syventävä verkkokoulutus. eOppivan yhteisten koulutusten yhteyteen oli myös muodostettu virastoissa uusia käytäntöjä. Yhteisiä koulutuksia oli hyödynnetty käänteisen oppimisen ajatuksella, jolloin koulutus tuli suorittaa ennakkotehtävänä liittyen esimerkiksi valmennustilaisuuteen. Yhteisiin eOppivan koulutuksiin oli myös yhdistetty virastokohtaisia tehtäviä, joilla varmennettiin opittua. eOppivan yhteyteen luotuna uutena käytäntönä on nähtävissä myös eOppivan yhteisten koulutusten suorittamisen asettaminen pakolliseksi.

*(...) et voi olla, et meillä on suoraan eka moduuli, joku heidän moduuli ja sitte seuraavat on meidän omia. Se on ehkä se millä me saadaan sitä heidän tuotantoa hyödynnettyä parhaiten. (H7, A)*

*Olemme liittäneet eOppivan kursseja HAUS:lta ostettujen valmennuspakettien osaksi. (K13, A)*

Olen yhdistänyt kuvioon 6 aiemmin kuviossa 5 esitetyt virastojen tulkintaprosesseissa käyttämät tulkintasäännöt tulkinnan ideaalityyppeihin sekä kuvattu tulosten nojalla merkittävimmät tulkintasääntöjen valintaan vaikuttaneet seikat. Kuvioon on yhdistetty myös

näkemyks tulkinna tuottaman muutoksen suuruudesta ja sääntöjen vaikutuksesta tulkinna lopputulosten yhdenmukaisuuteen ja erilaisuuteen. Kopiointisäännön käytön osalta virastojen tulkintatyö noudatti toistamiskäytäntöä, joka tuottaa vain vähän muutosta tulkinna kohteeseen. eOppivan tulkintatyössä kopiointisääntö tuotti yhdenmukaisuutta valtionhallintoon ja virastojen henkilöstön osaamisen kehittämisen käytänteisiin. Virastojen tulkinnessaan noudattaman lisäämisen säännön ilmenemismuodot olivat runsaita ja osoittivat virastokohtaista vaihtelua. Lisäämisen säännön käyttö oli virastoissa tarpeellista, jotta eOppiva saatiin sulautettua ja legitimoitua juuri kyseiseen organisaatioon.



Kuvio 6. Tulkinnan säännöt ja niiden valintaan vaikuttaneet tekijät eOppivan tulkintaprosesseissa virastoissa (mukaillen Røvik 2016)

Nielsen ym. (2019, 5) ovat nostaneet esille, että organisatorisen kenttätason tulkinnessa harvoin saavutetaan niin yksityiskohtaista sopeuttamista, ettei organisaatiokohtaista kontekstualisointia tarvittaisi. Tältä osin tutkielman tulokset vastaavat aiemmin esitetyjä näkemyksiä. Lisäämisen säännön käyttö tulkinnessa nostaa esille sen, miten uuden välineen saamat merkitykset neuvotellaan nimenomaan kyseisen organisaation kontekstissa. Tällöin organisaatiotasolla toteutettavan tulkinna tavoitteena on mallin sovittaminen juuri kyseiseen organisaatioon (Nielsen ym. 2019, 4). Lisäämisen säännön käyttämisestä huolimatta muutokset eOppivaan ja sen hyödyntämisen tapoihin on nähtävä

maltillisina. Lisäämisen säännön käyttäminen tuotti sekä yhdenmukaisia että toisistaan poikkeavia käytäntöjä.

Røvik (2016) esitti tulkintasääntöjen valintaan vaikuttavina kontekstuaalisina tekijöinä idean tulkattavuuden, siirrettävän tiedon muunneltavuuden ja lähde- ja kohdekontekstin samanlaisuuden. Virastojen eOppivan tulkintaprosessien kohdalla nämä kontekstuaaliset tekijät tulivat tunnistetuiksi, mutta ne eivät näyttäytyneet ainoina tulkintasääntöjen valintaan vaikuttavilta kontekstisidonnaisilta tekijöiltä. eOppivan tulkintaprosesseissa keskeistä on ollut se, että tulkinnan kohteena on ollut valtionhallinnon organisatorisen kentän tasolla juuri virastojen käyttöön kehitetty konsepti. Tulkinnan kohdetta oli siten sovitettu jo valtionhallintoon sopivaksi ennen virastotason tulkintatyötä. Samoin tulkittaessa toisen viraston verkko-oppimisen käytänteitä toiseen virastoon ovat lähde- ja kohdekontekstit olleet kohtalaisen samanlaisia. Sen lisäksi eOppivan tulkittavuutta on tukenut se, että virastot ovat voineet edelleen sovittaa sitä omaan kontekstiinsa teknologiasidonnaisuudesta huolimatta. Näiden Røvikin (2016) malliin linkittyvien tekijöiden lisäksi eOppivan kohdalla merkittävältä tulkintatyöhön ja sääntöjen valintaan vaikuttavina tekijöinä on pidettävä kunkin viraston toimintaympäristöä (luku 6.2.3) ja institutionaalisen ympäristön (luku 6.2.4) luomia paineita. Näiden seikkojen vuoksi kuvion 6 sisältöä on muokattu vastaamaan tutkielman tuloksia (vrt. kuviossa 2 esitetty Røvikin (2016) malli).

### **6.2.6 Lopputuloksena yhdenmukaisuutta ja erilaisuutta**

Skandinaavinen institutionalismi on pitkään nähnyt tulkintojen lopputulokset uniikkeina, mutta viimeaikaisessa tutkimuksessa organisaatioissa tapahtuvan tulkintatyön on nähty voivan johtaa myös samankaltaisten käytäntöjen muodostumiseen (mm. Wæraas & Sataøen 2014). Edellisessä luvussa kuvasin, miten virastojen tulkintaprosesseissa oli tunnistettavissa yhtenäisiä piirteitä hyödyntäen Røvikin (2016) tulkintasääntöjä analyttisenä erittelynä. Tässä luvussa jatkan tulkintatyön lopputulosten tarkastelua yhdenmukaisuuden ja erilaisuuden näkökulmista.

Tarkastellessani edellä virastojen tulkintatyön samankaltaisuuksia tulkinnassa käytettyjen sääntöjen näkökulmasta (ks. kuvio 6), tuli samalla esitellyksi niitä konkreettisia tapoja, joilla virastot olivat eOppivaa sovittaneet toimintaansa. Yhteisen oppimisalustan ja

sen koulutusten hyödyntäminen sekä toisten virastojen toimintatapojen matkiminen kopiointisäännön käyttönä loivat yhdenmukaisuutta virastojen henkilöstön osaamisen kehittämisen käytänteisiin. Sen sijaan lisäämisen säännön hyödyntämisen vaikutus on nähtävissä kaksijakoisena. Toisaalta eOppivan sovittaminen olemassa oleviin käytänteisiin ja uusien käytänteiden muodostaminen eOppivan ympärille loi yhdenmukaisuutta joitakin virastojen keskuudessa ja toisaalta erotti joitakin virastoja toisistaan.

Virastot esimerkiksi jakaantuivat melko tasaisesti sen suhteen, oliko joitakin eOppivan koulutusten suorittamista asetettu henkilöstölle pakolliseksi vai perustuiko koulutusten käyminen vapaaehtoisuuteen. Tällä tavalla tarkasteltuna pakollisuutta hyödyntäneiden virastojen tapa oli keskenään yhdenmukainen ja vastaavasti vapaaehtoisuuteen nojanneet virastot muodostivat keskenään samalla tavalla toimivan ryhmän. Toisiinsa verrattuna nämä kaksi ryhmää olivat erilaisia. Tilanne ei kuitenkaan ole niin mustavalkoinen, sillä pakollisuutta oli toteutettu eri tavoin; sitä oli tehty osana uusien henkilöiden perehdytystä, koskien joitakin yksiköitä tai osastoja sekä koko henkilöstön osalta. Näin ollen pakollisuutta hyödyntäneiden virastojen käytännöt eivät olleet keskenään täysin yhdenmukaisia. Vastaavasti osa virastoista oli seurannut eOppivan käyttäjämäärän kehitystä tai koulutuskohtaisia suorituksia, kun taas osassa virastoja siihen ei oltu nähty tarvetta. Seurannassa oli hyödynnetty erilaisia käytäntöjä; eOppivan raportoinnin lisäksi oli esimerkiksi velvoitettu henkilöstöä ilmoittamaan itse koulutuksen suorittamisesta seurantaan varten.

*Et mä en usko sellaseen pakko-oppimiseen...et ehkä enemmän, et tehdä sitä näkyväksi ja herätellä ihmiset huomaamaan mahdollisuuden, et me ollaan vielä siinä vaiheessa. (H2, A)*

*Et siellä on yks kurssi, joka on se eli tietosuojan ABC, et monet yksiköt on laittaneet pakolliseksi. Et seurataan tarkkaan sitä, että jokainen käy sen. Mut sit taas osassa yksiköitä on ajateltu, et (suoritetaan) joku (koulutus), joka tuntuu (itsestä) sopivalta. (H10, J)*

Tulkinnan lopputuloksena yhdenmukaisena käytäntönä on nähtävissä se, että virastojen HR-toiminnoilla oli selkeä koordinoituvastuu eOppivan hyödyntämisessä. Virastossa eOppivaan tuotettujen koulutusten osalta oli koulutusten tekemistä organisoitu eri tavoin HR-toiminnon ja substanssitoiminnan välillä. Toisinaan HR-toiminto vastasi kaikkien kurssien tuottamisesta, kun taas osassa virastojen kurssien tuotantoa tehtiin hajautetusti. Erilaisia organisoitumistapoja oli muodostunut senkin osalta, oliko useamman työnantajaviraston muodostamissa laajemmissa organisaatiokokonaisuuksissa (eli kirjanpitoyksiköissä) tehty sisäistä yhteistyötä vai ei. Pieniin virastoyksikköihin hajautunut hyödyntämisen edistäminen herättää kysymyksen siitä, vastaako toimintamalli valtionhallintotasolla asetettuihin tuloksellisuutta koskeviin tavoitteisiin ja voidaanko hyödyntämisessä tarvittava riittävä resursointi taata kaikissa työnantajavirastoissa.

eOppivan hyödyntäminen on tuottanut yhdenmukaisuutta ja erilaisuutta virastojen henkilöstön osaamisen kehittämisen käytänteisiin siltäkin osin, minkä verran eOppiva on tuonut mukanaan muutosta olemassa olevaan toimintaan. Muutoksen suuruuteen aineiston perusteella vaikuttaa se, onko virastolla ollut aiemmin käytössä omaa verkko-oppimisalustaa ja toisaalta se, miten vahvasti virasto on eOppivaa lähtenyt hyödyntämään. Esimerkiksi, onko virasto ottanut käyttöön eOppivassa virastokohtaisen koulutusalueen vai hyödyntänyt pelkästään eOppivan yhteisiä koulutuksia. Jo aiemmin verkko-oppimista aktiivisesti hyödyntäneille virastoille eOppiva ei ole merkinnyt perustavanlaatuisia muutoksia, vaan kyse on ollut enemmän teknisluonteisesta välineen vaihtamisesta tai sen sovittamisesta olemassa olevan oppimisalustan rinnalle.

*(...) ei ole ennen eOppivaa ollut käytössä omaa Moodlea, jolla olisi tehty verkkokursseja. (...). eOppivan käyttöönoton myötä verkkokursseista on tullut osa uusien työntekijöiden perehdytystä ja nykyisten henkilöiden osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä. (K13, A)*

*(...) niin kyllähän tää on niinku sata kertaa parempi aikariippumaton systeemi ja ehdottomasti tää toteutusmuotona on vakiinnuttanut paikkansa, mut se ei oo vakiinnuttanut paikkaansa vielä rooliaan meidän organisaatiossa. (H11, J)*

Yhdenmukaisuutta ja erilaisuutta virastojen välille tuotti se, oliko virasto ottanut käyttöön eOppivassa oman koulutusalueen. Oman koulutusalueen käyttöönotaneet ja aiempaa omaa verkko-oppimiskäytäntöä hyödyntävät virastot hyödynsivät verkko-oppimista laajemmin kuin ne virastot, jotka käyttivät vain eOppivan yhteisiä koulutuksia. Aineiston kattamasta neljästätoista virastoista kuusi oli ottanut käyttöön eOppivan oman koulutusalueen ja neljä virastoa oli suunnitellut asiaa. Virastojen omalle koulutusalueelle eOppivaan tuottamat koulutukset olivat vaikuttaneet esimerkiksi perehdytyskoulutusten osalta lähiopetuksen määrään laskevasti ja toisaalta siihen, miten lähiopetuksen aika hyödynnettiin. eOppivan hyödyntämisen nähtiin joustavoittavan henkilöstön koulutusmahdollisuuksia. Esimerkiksi perehdytys oli toteutettavissa aiempaa nopeammin ja perehtyjän omaan aikataulun mukaisesti. Itse tuotettujen verkkokoulutusten osalta koettiin verkko-oppimisen hyödyntämisen yhtenäistäneen ja parantaneen koulutuksen laatua.

*(...) ja se, mitä tapahtuu lähiopetuksessa, niin se on sitte enemmän sellasta, mistä saadaan lisäarvo, että tullaan fyysisesti yhteen, et siinä on enemmän sitte sosiaalista oppimista, tehdään ryhmitöitä, keskustellaan, tehdään sen kaltaisia juttuja. (H5, A)*

Kuten edellä jo todettiin, eOppivan hyödyntämisen laajuus vaikutti siihen, miten suurta muutosta eOppiva toi tullessaan. Aktiivisen eOppivan hyödyntämisen nähtiin muuttavan henkilöstöhallinnon työn tekemisen tapoja, mutta ei vähentävän kokonaisuudessa työn määrää. Vaikka eOppivan hyödyntäminen saattoi vaikuttaa laskevasti lähiopetukseen sitoutuvaan työaikaan, toi eOppivan hyödyntäminen samaan aikaan HR-toiminnolle uusia tehtäviä. Yhdenmukaisena seurauksena nähtiin, ettei eOppiva vaikuta viraston koulutuskustannuksiin. Sen nähtiin johtuvan siitä, ettei eOppivan hyödyntäminen vähentänyt merkittävästi ostettavia koulutuspalveluja ja paremminkin nähtiin, että tulevaisuudessa on paineita panostaa aiempaa enemmän osaamisen kehittämiseen. eOppiva oli kuitenkin joidenkin virastojen kohdalla tuottanut muutoksia omien koulutusten hankinnassa. Erityisesti aiempia omia ict-koulutuksia oli korvattu eOppivan verkkokoulutuksilla. Talousnäkökulman osalta esille nostettiin myös se, että omien verkkokoulutusten tekeminen vaatii henkilötöiden lisäksi taloudellista panostusta hyödynnettäessä ulkopuolisia asiantuntijapalveluita koulutusten teknisessä toteutuksessa.



*(...) et mä en nää, eikä niitä pidä ajatella silleen, et ne vähentää työtä, vaan ehkä painopisteet muuttuu, et kuka sen työn tekee ja kuka sen tekee. Et verkkokurssin tekeminen on iso juttu (...) (H3, J)*

*Toivotaan tietenkin, et koulutuskustannukset vähenis, mut tässä vaiheessa ei vielä ole näkyvissä, kun katon meidän tulevaa henkilöstön kehittämisen suunnitelmaa ja ylipäättään osaamisen kehittämisen suunnitelmaa niin niin ni se paine siihen suuntaa kasvaa, et entistä enemmän tähän osaamisen kehittämiseen kiinnitetään huomiota, et ei ne kustannukset mihinkään vähene, mutta tuota, mä niinku näkisin niin et tää tarjoaa lisävaihtoehtoja osaamisen kehittämiseen. (H2, A)*

Tutkimustulokset osoittavat, että eOppiva on lisännyt yhdenmukaisuutta valtionhallinnon henkilöstön kehittämisen käytänteisiin koskien verkko-oppimisen hyödyntämistä. eOppiva on mahdollistanut yhteisten koulutussisältöjen hyödyntämisen ja tarjonnut virastoille yhteisen välineen verkko-oppimisen käyttöön virastojen henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Tutkimuksen tulokset osoittavat virastojen omaksuneen jossain määrin yhteneväisiä käytäntöjä eOppivan hyödyntämisessä. Samaan aikaan tarkempi tarkastelu osoittaa virastojen toimintatapojen poikkeavan paikoin merkittävästi toisistaan. Henkilöstön osaamisen kehittämisen käytännöt näyttävät yhdenmukaistuneen, kun tarkastelunäkökulmana on valtionhallintotasoinen tilanne. Virastotasolle siirryttäessä johtopäätös yhdenmukaisuudesta ei ole enää niin yksiselitteinen. Tulokset osoittavat, että virastoille tärkeät paikalliset sovellustavat ovat tuottaneet myös erilaisia käytänteitä eOppivan ympärille. Tutkimustulokset viittaavat myös siihen, että eOppivan tai laajemmin verkko-oppimisen hyödyntämisestä ei ole vielä onnistuttu neuvottelemaan valtionhallintoa laajasti yhdistävää näkemystä.

## **7 Pohdinta**

Tutkielman tavoitteena oli kuvata tulkinnan käsitteen avulla eOppivan kehittämisen toteutusta valtionhallintotasolla ja eOppivan sovittamista osaksi virastojen henkilöstön osaamisen kehittämisen käytäntöjä. Tutkielmassa tulkintatyö nähtiin kontekstiinsa sulautuneena toimintana, minkä vuoksi tavoitteena oli ymmärtää virastojen toimintaympäristön vaikutus eOppivan hyödyntämiseen. Tavoitteena oli myös identifioida mahdollisia samankaltaisuuksia virastojen tavoissa tehdä eOppivan hyödyntämistä ja arvioida,

miten yhdenmukaisuus ja erilaisuus näyttäytyy virastojen tulkintatyön lopputuloksissa. Tutkielman tavoitteena ei ollut tuottaa yleistettäviä tutkimustuloksia, vaan lisätä tietoa ja ymmärrystä valitusta tutkimuskohteesta Suomen valtionhallinnon kontekstissa. Tutkielman tuloksia tulee sen vuoksi lähestyä kontekstisidonnaisina ja nimenomaista kohdetta koskevinä.

Tutkielmassa vastattiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin skandinaavisen institutionalismin tarjoaman viitekehysten avulla. Viitekehys tuki eOppivan kehittämisen ja hyödyntämisen eri vaiheiden, niihin osallistuneiden toimijoiden ja toiminnan lopputulosten analyttistä tarkastelua niin valtionhallinto- kuin virastotasolla. Tutkielma antoi uusia näkökulmia eOppivan hyödyntämiseen tulkinnan käsitteen avulla. Valtionhallintotasolla toteutettu eOppivan kehittäminen näyttäytyi tutkielmassa ohjattuna ja kontrolloituna toimintana, jossa hyödynnettiin kollektiivisen ymmärryksen muodostamista. Siinä missä valtionhallintotasolla työtä ohjasivat strategiset lähtökohdat, painottui virastotasolla käytännölliset motiivit. Tutkielman tulokset korostivat aiemman skandinaavisen institutionalismin tutkimuksen tavoin organisaatioiden, eli tässä tapauksessa virastojen, aktiivista roolia tulkintatyössä ja käytäntöjen paikallisessa sovittamisessa. Tulokset nostivat esille tulkintatyön kontekstisidonnaisuuden ja tulkittavan käytännön kontekstualisoinnin tarpeellisuuden, vaikka tulkinnan kohteena oli kyseisellä organisatorisella kentällä yhteiskehittämällä luotu konsepti. Virastot sovittivat eOppivaa osaksi toimintaansa samankaltaisin keinoin. Yhteinen väline loi yhdenmukaisia käytäntöjä, mutta lähempi tarkastelu toi esille virastokohtaista vaihtelua. Tulokset osoittavat aiemman tutkimuksen tavoin, että samassa institutionaalisessa ympäristössä eri toimijat voivat muodostaa erilaisia tulkintoja (Olkkonen 2015, 70). Samalla tutkielma toi esille näkökulmia siihen, mitkä seikat voivat vaikuttaa organisaatiotasolla eri tulkintasääntöjen käyttöön (ks. kuvio 6).

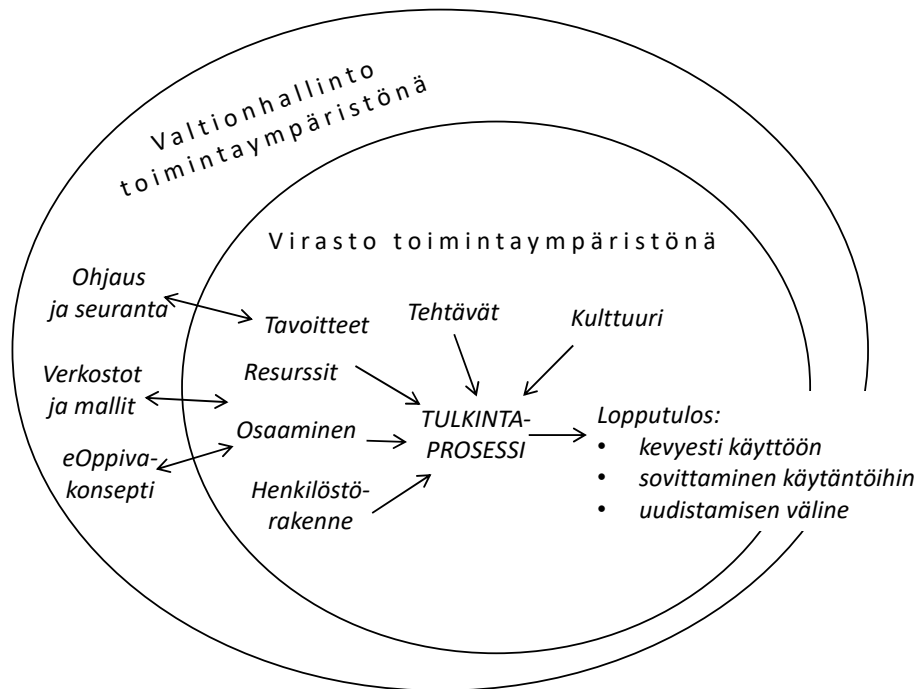
Valtionhallintotasolla verkko-oppimisen idean tulkinnan lopputuloksena syntyi omaleimainen eOppiva-konsepti. eOppiva on Suomen julkishallinnon kontekstissa ainutlaatuisen, mutta sen uniikkia luonnetta olisi myöhemmin mahdollista arvioida erikseen suhteessa muiden maiden julkishallinnon toteutuksiin (esim. Bere, Nemes & Silverstu 2014; Chen 2014; Stoffregen 2017). Valtionhallintotasolla tehty verkko-oppimisen idean kontekstualisointi ja materialisointi muodosti perustan virastotasolla jatkuneelle tulkintatyölle. Tutkielman tulokset vastaavat Nielsenin ym. (2019, 10) havaintoa siitä,

miten kenttätasolla toteutettu kehittämishanke muodostaa tärkeän ennakollisen idean muokkaamisen areenan ja tuottaa jaetun ymmärryksen muodostamisen kautta merkityksellisiä lopputuloksia kyseisen kontekstin organisaatioille. Aiemmassa tutkimuksessa (Nielsen ym. 2019, 18) on pohdittu tukinnan kohteena olevan idean teknologiasidonnaisuuden vaikutusta tulkintatyöhön. Røvikin (2016) näkemyksen mukaan teknologiasidonnaisuus vähentää idean tulkattavuutta. eOppivan osalta tutkimusaineisto ei vahvista käsitystä teknologiasidonnaisuuden merkittävästä vaikutuksesta tulkintatyöhön. Omalta osaltaan asiaan voi vaikuttaa eOpivassa hyödynnetyn Moodle-teknologian aiempi tunnettuus. Vastaavasti Nielsen ym. (2014, 182) havaitsivat mobiiliteknologian hyödyntämistä kotihoidossa käsittelevässä tutkimuksessaan, ettei teknologian käyttö ollut tarkasti määriteltyä tai yksiselitteistä, vaan jätti tilaa idean tulkinnalle uusiksi ja erilaisiksi käytänteiksi.

Nielsenin ym. (2019, 3–4) näkemyksen mukaisesti verkko-oppimisen idean valtionhallinnon organisatorisen kenttätason tulkintatyössä tukinnan areenat ovat sisältäneet organisaatioiden välisiä tapahtumia. Osallistavalla tulkintaprosessilla on nähtävissä eOppivan kehittämistyössä vähintään kahdenlaisia merkityksiä, jotka vastaavat Nielsen ym. (2019, 15) tutkimustuloksia. Ensinnäkin osallistamalla eri rooleissa toimivaa valtionhallinnon henkilöstä verkko-oppimisen kenttätason kehittämistyöhön, pystyttiin saamaan tietoa verkko-oppimisen idean parhaaksi mahdolliseksi sovittamiseksi valtionhallinnon kontekstiin. Nielsen ym. (2019, 4) ovatkin nähneet kenttätason tulkintatyön tavoitteena idean sovittamisen kentällä vallitseviin logiikkoihin, arvoihin ja normeihin. Toiseksi osallistamalla erityisesti virastojen henkilöstöjohtoa ja -asiantuntijoita pystyttiin luomaan edellytyksiä verkko-oppimisen idean hyödyntämiselle virastoissa lisäämällä tietoisuutta käynnissä olevasta kehittämistyöstä ja valmistelemaan idean edelleen tulkintaa virastoissa. Nielsen ym. (2019, 14) ovatkin todenneet kenttä- ja organisaatiotasojen välillä tapahtuvan vuorovaikutuksen keskeiseksi tekijäksi muodostettaessa oikeutusta tulkittavan mallin levittämiseksi. Tutkielmassa tarkasteltujen virastojen osalta valtionhallintotason kehittämistyöhön osallistuminen oli vauhdittanut eOppivan hyödyntämistä virastossa. Tutkielman tulokset kannustavat tältä osin jatkossakin tekemään yhteistyötä valtionhallintotasoisten välineiden ja toimintatapojen kehittämisessä.

Tutkielma osoitti, että verkko-oppimisen idean kenttätason tulkintatyön lopputulokset olivat virastoille merkityksellisiä. Nielsen ym. (2014, 182) tunnistivat mobiiliteknologian hyödyntämistä koskevassa tutkimuksessaan, että teknologian suosioon vaikutti tuoteominaisuuksien lisäksi idean paketoitintapa ja valtion osoittama tuki idean levittämiseksi. Tutkielman tulokset antavat eOppivan osalta vastaavanlaisia viitteitä. eOppiva-oppimisalustan ominaisuuksien lisäksi sen hyödyntämiseen virastoissa vaikuttaa esimerkiksi palvelun rahoitus valtion talousarviosta. Valtionhallintotasolla toteutettu eOppivan kehittämistyö on antanut virastoille mahdollisuuden tarkastella henkilöstön osaamisen kehittämisen käytäntöjä uudelleen ja siten kenttätasolla tehty kehitystyö selittää Nielsenin ym. (2019) sekä Wootenin ja Hoffmanin (2017) näkemysten tavoin, miksi verkko-oppimisen ideaa ryhdyttiin virastoissa omaksumaan. Kenttätason tulkinnan lisäksi virastojen tulkintatyöhön vaikuttivat samalla kentällä toimivien toisten virastojen mallit, jotka olivat osittain uusia tulkintoja kenttätason tulkinnan lopputuloksesta ja antoivat Wootenin ja Hoffmanin (2017, 69) näkemyksen mukaisesti toisille virastoille vihjeitä hyvistä tavoista sovittaa uutta käytäntöä henkilöstön osaamisen kehittämisen osaksi. Tämä yhteys on kuvattu myöhemmin kuviossa 7.

Tutkielmassa virastojen toimijat näyttäytyivät aktiivisina tulkitsijoina ja vahvasti paikallisen kontekstin ja kulttuurin vaikutuksen ympäröiminä, kuten muun muassa Wedlin ja Sahlin (2017) ovat aiemmin kuvanneet. Tutkielman havainnot vastaavat esimerkiksi van Gestelin ja Nybergin (2009, 555–556) tutkimustuloksia siitä, miten kansallisen tason henkilöstöhallinnon linjaukset eivät tulleet sovelletuksi sellaisinaan, vaan niiden merkitys neuvoteltiin ja tulkittiin aina paikallisessa kontekstissa. eOppivan tulkintatyön kontekstisidonnaisuutta ja valtionhallinto- ja virastotason toimintaympäristöjen vuorovaikutusta on havainnollistettu kuviossa 7. eOppivan tai verkko-oppimisen sopimattomuus ei muodostanut virastoissa hyödyntämisen estettä, mutta kunkin viraston sisäinen toimintaympäristö elementteineen loi reunaehdoja sille, millä tavalla tulkintatyötä voitiin tehdä. Viraston toimintaympäristö vaikutti monin tavoin siihen, millainen merkitys eOppivalle annettiin. Valtionhallinto institutionaalisena toimintaympäristönä ei toiminut vain virastotason tulkintatyötä edeltävänä tulkinnan tapahtumapaikkana, vaan pyrki myöhemminkin vaikuttamaan virastojen tapaan hyödyntää eOppivaa. eOppivan hyödyntämiselle asetetut tavoitteet ja niiden seuranta on nähtävissä institutionaalisina paineina ja jatkumona kehittämishankkeen aikaiselle tulkintatyön kontrollipyrkimyksille.



Kuvio 7. eOppivan tulkinta virastoissa ympäristöön sulautuneena toimintana

Tutkielman tulokset kuvaavat, miten viraston sisäisen ja laajemman institutionaalisen toimintaympäristön vaikutuksen alaisessa tulkintaprosessissa eOppivaa päädyttiin hyödyntämään eri intensiteeteillä. Uudelle välineelle annetut merkitykset siis vaihtelivat. eOppivaa saatettiin ottaa virastoissa käyttöön kevyesti hyödyntämällä oppimisalustan yhteisiä koulutuksia ja edistämällä hyödyntämistä pääasiassa viestinnällisin keinoin. Toisaalta virastoissa saatettiin tehdä aktiivisesti töitä eOppivan kurssitarjonnan optimaaliseksi hyödyntämiseksi ja eOppivan sovittamiseksi osaksi olemassa olevia käytäntöjä tai uusien käytäntöjen muotoilemiseksi eOppivan hyödyntämisen ympärille. Paikoin eOppivaa hyödynnettiin henkilöstön osaamisen kehittämisen käytäntöjen kokonaisvaltaisemmassa uudistamisessa, jolloin hyödyntäminen sai strategisia piirteitä. Edellä ja kuviossa 7 esitetty jaottelu on nähtävä analyttisenä, mutta samalla se tekee näkyväksi, ettei yhteinen väline vielä itsessään tarkoita yhtenäisiä toimintatapoja. Se, millaiseen hyödyntämiseen virastossa päädyttiin, vaikutti lopulta eOppivan aikaansaamaan muutokseen.

Tutkielman tulokset ovat linjassa Nielsenin ym. (2014, 178) havaintojen kanssa sen osalta, ettei hallinnon ylemmän tason muodostama kenttätason paine johtanut tulkinnan

kohteena olevan idean yleispätevään omaksumiseen. Tutkielman tuloksista on johdettavissa johtopäätös siitä, että valtionhallinnon institutionaaliseen toimintaympäristöön kytkeytyvät valta- ja ohjaussuhteet eivät vaikutuksesta huolimatta yksin riitä takamaan vapaaehtoisen yhteisen toimintamallin käyttöönottoa. Valtiovarainministeriön eOppivalle osoittama sponsorointi voi johdatella virastoja verkko-oppimisen hyödyntämisen polulle ja saada virastot kopioimaan käytännön itselleen. Kuitenkin toimintamallin kunnollinen ja vaikuttavuutta tuottava käytäntöön sovittaminen edellyttää kunkin viraston kontekstissa tapahtuvaa merkityksen muodostamista ja mallin kontekstualisointia. Tämä johtopäätös on linjassa skandinaavisen institutionalismin aiemman tutkimuksen kanssa, jossa tulkintatyötä on nähty ohjaavan ympäristön odotuksien vaikutuksesta syntyvä soveliaisuuden logiikka, eikä institutionaalisen teorian mukainen pyrkimys legitiimin aseman varmistamiseen (Wedlin & Sahlin 2017, 106).

Tutkielman tuloksissa tuli näkyväksi, etteivät tulkintaprosessit virastoissa edenneet ilman haasteita. Osa haasteista on virastojen ratkaistavissa, mutta osa linkittyy valtionhallintotason toimintatapoihin ja luovat siten paikoin epävarmuutta eOppivan hyödynnettävyyteen. Tutkielma ei kuitenkaan tuonut esille, että yksikään virasto olisi epäonnistunut eOppivan sovittamisessa omiin käytäntöihinsä. Huolta herättävänä havaintona tutkielmassa voidaan pitää sitä, että virastot näyttäisivät jakaantuvan sen osalta, millaiset resurssit niillä on käytettävissä eOppivan hyödyntämiseen tai henkilöstön osaamisen kehittämiseen ylipäätään. Resurssien erisuuruisuus korostaa myös yhteistyön ja osaamisen jakamisen merkitystä. Erityisten eOppivan hyödyntämisen tukitoimien kohdentaminen pienempiin virastoihin voisi olla mielekästä. Vallitseva tilanne voi näyttäytyä henkilöstölle erilaisina panostuksina ja mahdollisuuksina osaamisen kehittämiseen. Asiaa voisi olla mielekästä tarkastella myöhemmin erikseen.

eOppivan hyödyntämisen kuvaukset virastoissa toivat esille, etteivät valtion tahtotilan muodossa asetetut tavoitteet (kuvio 4) kaikilta osin olleet vielä toteutuneet. Tuloksista muodostuu kuva siitä, että verkko-oppiminen mahdollisuutena on tunnistettu laajasti, mutta sen soveltamisen tavoista vallitsee erilaisia käsityksiä ja toteutuksia, minkä lisäksi sitä tukevan kulttuurin luomisessa on vielä tehtävää. Tutkielman tulokset kuvaavat sitä, miten aikaa vievä prosessi institutionaalisen toimintaympäristön, kuten valtionhallinnon, läpäisevä toimintatapamuutos voi olla. Se tarkoittaa myös, että virastojen toistu-

vista tulkinnoista mahdollisesti seuraavaa eOppivan ja verkko-oppimisen aseman institutionalisoitumista voidaan arvioida vasta pidemmän aikavälin kuluttua. Arviointia olisi mielekäästä tehdä myös suhteessa alkuperäisiin eOppivan kehittämisen taustalla vaikuttaneisiin tavoitteisiin. Tällöin voitaisiin tarkastella, tuottiko valtionhallintotasolla tehty kehittämistyö ja virastotasolla tehty tulosten hyödyntäminen tavoiteltuja tuloksia tai mahdollisesti joitakin muita seurauksia.

Skandinaavisen institutionalismin piirissä on viimeaikaisessa tutkimuksessa esitetty erilaisia johtopäätöksiä siitä, ovatko tulkinnan tulokset olleet luonteeltaan uniikkeja vai keskenään samankaltaisia. Nielsen ym. (2014, 179) havaitsivat tutkimuksessaan samalle kotihoidon organisatoriselle kentälle kuuluvien organisaatioiden mobiiliteknologian hyödyntämisen luovan kentälle pintapuolisesti yhdenmukaisuutta, mutta organisaatiokohtaiset paikalliset käytännöt paljastuivat paljon vaihtelua sisältäviksi. Nielsen ym. (mt., 179) näkivät paikallisen kontekstin, kuten organisaatioiden koon, maantieteellisen sijainnin, historian ja johtamisen, vaikuttavan teknologian soveltamiseen. Wæraas ja Sataøen (2014, 251) päätyivät sairaaloiden maineenhallinnan tulkintoja tarkastellessaan erilaiseen tulokseen havaitessaan paikallisten versioiden sisältävän samoja keskeisiä elementtejä. He näkivät organisaatioiden satunnaisen eri tulkintasääntöjen käytön voivan johtaa skandinaavisen institutionalismin ennakoimaa muutosta pienempiin variaatioihin (mt., 251). Wæraas ja Sataøen (mt., 250) näkivät institutionaalisen toimintaympäristön normatiivisten isomorfisten paineiden ohjaavan organisaatioita samankaltaisuuteen. Nielsen ym. (2019, 15) painottavat molempien näkökulmien eli yhdenmukaisuuden ja erilaisuuden olevan mahdollisia tulkinnan lopputuloksia. He näkevät erilaisten tulkintastrategioiden voivan johtaa eriaistaiseen muutokseen. Oman tutkimuksensa kohdalla he pitivät organisaatiotason tulkintatyön synnyttämiä muutoksia Leadership Pipeline -johtamismalliin vähäisinä. Selittävänä tekijänä he näkevät organisaatiotason tulkintatyötä edeltäneen kenttätason tulkintatyön, jossa johtamismallia oli jo sovitettu julkishallinnon kontekstiin soveltuvaksi.

Käsillä oleva tutkielma on tuonut oman lisänsä aiemman tutkimuksen pohdintoihin yhdenmukaisuudesta ja erilaisuudesta tulkinnan lopputuloksena. Virastojen toteuttama tulkintatyö ja siinä tutkielmassa tunnistettu kopiointi- ja lisäämisen sääntöjen käyttö (ks. kuvio 6) tuotti lopputuloksina sekä yhdenmukaisia että toisistaan poikkeavia käytäntöjä.

Yhteisenä välineenä eOppiva on lisännyt yhdenmukaisuutta valtionhallinnon henkilöstön osaamisen kehittämisen käytänteisiin mahdollistamalla verkko-oppimisalustan ja yhteisten koulutussisältöjen hyödyntämisen virastoissa. Kuitenkin samaan aikaan virastotasolla tehdyt ratkaisut ovat tuottaneet yhdenmukaisuuden rinnalle erilaisuutta eOppivan hyödyntämisen tavoissa. Nielsenä ym. (2014, 180) lainaten, zoomaamalla kauemmas valtionhallintotasolla yhdenmukaisuuden voidaan nähdä lisääntyneen virastojen hyödyntäessä eOppivaa, mutta zoomattaessa lähelle yksittäisiin virastoihin näyttäytyy verkko-oppimisen hyödyntäminen erilaiselta. Tutkielman tulokset näyttävät yhdenmukaisuuden ja erilaisuuden yhtäaikaista mahdollisuuksina tulkintatyön lopputuloksissa.

Jaan tutkielman nojalla Nielsenin ym. (2019) käsityksen siitä, että niin kenttä- kuin organisaatiotasojen huomioiminen tuottaa rikkaamman kuvan tulkintatyöstä. Samalla on mahdollista havaita, etteivät toimijat kiinnity vain jommallakummalla tasolla tapahtuvaan tulkintatyöhön (mt., 14). Erityisen hyödyllisenä näen Nielsenin ym. (2019) mallin hyödyntämisen valtionhallinnon kaltaisessa institutionalisoituneessa ympäristössä tehtävän yhteisten toimintamallien kehittämisen tarkastelussa ja jalkauttamisessa. Sen vuoksi toivon, että tutkielmani antaa uusia näkökulmia tuleville kehittämishankkeille. Näen tutkielman tuottavan hyötyä myös käytännön tasolla virastoille, sillä sen avulla on saatavissa lisätietoja toisten virastojen tekemistä ratkaisuista ja pohdinnoista koskien eOppivan hyödyntämistä.

eOppivan sovittaminen osaksi virastojen henkilöstön osaamisen kehittämisen käytäntöjä on edelleen käynnissä. Näin ollen eOppivan ja verkko-oppimisen idea kokee vielä uusia muokkauksia yhä useamman viraston sovittaessaan niitä aktiivisesti omaan toimintaansa. Se, millaisen aseman eOppiva ja verkko-oppiminen lopulta valtionhallinnossa saavuttaa, on nähtävissä vasta myöhemmin tulevaisuudessa. Tutkimus osoitti, että kaksi vuotta eOppivan lanseerauksen jälkeen keskustelua ei herättänyt niinkään se, tulisiko verkko-oppimista hyödyntää valtion henkilöstön osaamisen kehittämisessä vai ei. Sen sijaan tutkimustulokset osoittavat, että yhteistä kuvaa verkko-oppimisen hyödyntämisen tavoitteista ja hyvistä käytännöistä tulisi vahvistaa. Nielsen ym. (2014, 179) tekivät vastaavan havainnon mobiiliteknologian hyödyntämistä tarkastellessaan; teknologian hyödyntäminen nähtiin oikeana suuntana, mutta hyödyntämisen tavat herättivät keskustelua.



Tutkimustuloksissa ei ollut tunnistettavissa HR-asiantuntijoiden ja -johdon näkemyksissä ammattiaseman tuottamia eroja. Mahdollisia jatkotutkimuskohteita eOppivan kohdalla voisi olla laajemman otannan avulla selvittää eri henkilöstöryhmien odotuksia ja kokemuksia verkko-oppimisesta. Tässä tutkielmassa ei onnistuttu tavoittamaan niiden virastojen ääntä, joissa keväällä 2019 ei vielä ollut henkilöstöä kirjaantunut eOppivaan. Mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde voisi olla selvittää niiden virastojen näkemyksiä ja kokemuksia, jotka kuuluvat niin sanottujen myöhäisten omaksujien ryhmään tai niihin, jotka eivät ehkä koskaan tule tekemään aktiivisia toimenpiteitä eOppivan sovittamiseksi osaksi olemassa olevaa toimintaa. Tutkielma nosti esille myös joitakin havaintoja koskien valtion henkilöstön mahdollisuuksia ja motivaatiota verkko-oppimisen hyödyntämistä kohtaan. Henkilöstön äänen laajempi kuuleminen voisi olla luonteva jatkokokohde eOppivan hyödyntämisen tarkastelussa.

## 8 Tutkimusprosessin arviointi

Tutkielman toteutus on edennyt laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti syklisesti siten, että tutkimuksen eri vaiheet ovat limittyneet toisiinsa ja tutkimuksen elementit, kuten tutkimustehtävä, teorianmuodostus ja aineiston analyysi, ovat kehittyneet tutkimuksen edetessä (Kiviniemi 2018, 73). Tutkielmassani prosessinomaisuus on tullut esille teoreettisen viitekehyksen ja aineiston välisessä vuoropuhelussa, jossa teoria on ohjannut aineiston keruuta sekä analysointia ja tutkimusaineisto on puolestaan auttanut täsmentämään tutkimuskysymysten lopullista muotoilua. Laadulliselle tutkimukselle ominaisesti olen tutkimusprosessin aikana pyrkinyt perehtymään tutkimuskohteeseen syvällisesti pystyäkseni ymmärtämään niitä merkityksenantoja, joita ilmiölle aineistossa annetaan (Kiviniemi 2018, 79). Perehtymistä on tukenut työskentelyni valtionhallinnossa, pääsy eOppiva-oppimisalustalle ja mahdollisuus osallistua eOppiva-verkoston tapaamisiin tutkielman teon aikana. Näistä syistä minulla on ollut hyvät edellytykset ymmärtää aineistosta esille nousseita, esimerkiksi toimintaympäristöä ja eOppiva-oppimisalustaa koskevia, kuvauksia.

Tutkielman luotettavuuden ja uskottavuuden takaamiseksi olen työssäni ottanut huomioon tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeet hyvästä tieteellisestä käytännöstä (esim. Kuula 2011). Tuomen ja Sarajärven (2018, 163) mukaan laadullisen tutkimuksen luotet-

tavuuden arvioinnissa on kyse tutkimuksen arvioinnista kokonaisuutena, jolloin painottuu tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus. Tavoitteenani on ollut kuvata tutkielman kulkua läpinäkyvästi ja riittävällä tarkkuudella niin menetelmien valintaan liittyvien kysymysten, aineiston keruun kuin analysoinnin osalta, jotta lukijalla olisi mahdollisuus arvioida tutkielmassa esitettyjä tuloksia ja johtopäätöksiä. Tutkielmani toteutus laadullisena tutkimuksena on kunnioittanut skandinaavisen institutionalismin tutkimusperinnettä ja mahdollistanut asetettuihin tutkimuskysymyksiin vastaamisen. Hyödynsin tutkielmassani valmista dokumenttiaineistoa ja tutkielmaa varten kirjoituspyynnöllä ja haastatteluilla kerättyä aineistoa. Kirjoituspyynnöllä ja haastatteluin kerätty aineisto sisälsi toiminnan luonteeltaan erilaisia virastoja, minkä lisäksi tiedonantajaryhmiä oli kaksi; henkilöstöhallinnon asiantuntijat ja johtajat. Nämä seikat lisäsivät aineiston laajalaisuutta ja tukivat monipuolisen kuvan muodostamista eOppivan hyödyntämisestä. Tutkielmassa luottamuksellisuuden toteuttaminen on tarkoittanut sitä, että en raportoinnin yhteydessä ole nimennyt tutkimuksessa tarkasteluja virastoja, mikä olisi helposti johtanut henkilötason tunnistamiseen. Anonymiteetin turvaaminen on tarkoittanut sitä, että en ole voinut kuvata raportoinnissa kaikkia esille tulleita eOppivan hyödyntämiseen liittyviä asioita yksityiskohtaisesti. Se on vaikuttanut paikoin tulosten raportoinnin tarkkuustasoon ja konkreettisuuteen, mutta ei vähennä tutkielman hyödyllisyyttä.

Tutkielmaa varten keräämäni aineiston kattavuus virastomäärällä (14 kpl) mitattuna ei ole suuri, mutta yksin haastateltujen virastojen (11 kpl) yhteenlaskettu henkilöstömäärä valtionhallinnon henkilöstöstä (19 %) lisää otoksen painoarvoa. Kerätyn aineiston heikokoutena voidaan pitää aineiston valikoitumista siten, ettei haastattelupyyntöön vastanneiden virastojen joukossa ollut niitä, joiden henkilöstöä ei ollut ollenkaan kirjaantunut eOppivaan kevään 2019 tilanteessa. Aineisto ja tutkimustulokset eivät siten kuvaa juurikaan niiden virastojen näkökulmia, jotka eivät olleet hyödyntäneet eOppivaa lainkaan. Tutkimustulosten osalta on myös huomioitava niiden kontekstisidonnaisuus, minkä vuoksi niitä ei tule tarkastella sellaisinaan yleistettävissä olevina.

Aineiston analysointiprosessi toteutui tiiviinä teoreettisen viitekehyksen ja aineiston välisenä vuoropuheluna, jossa minulla tutkijana oli merkittävä rooli. Kuten Kiviniemi (2018, 76) toteaa, laadullinen tutkimusaineisto ei kuvaa suoraan todellisuutta, vaan tutkija ja hänen perspektiivit suodattavat muodostuvaa kuvaa. Boxenbaum ja Strandgaard

Pedersen (2009, 196–197) ovat todenneet, että skandinaavisen institutionalismin tutkimuksissa tutkija tulkitsee empiirisiä havaintoja ja toimii välittäjänä empiirisen todellisuuden ja tuotetun akateemisen tiedon välillä. Tutkija tuottaa tilannesidonnaista tietoa eli tutkijoiden tuottamiin tutkimustuloksiin vaikuttaa heidän suhteellinen ja tilannesidonnainen asemansa. Kohdallani tutkijan rooli omassa työympäristössäni on tarkoittanut omien kokemusten kriittistä erittelyä valtionhallinnon työntekijänä ja tutkijana tehtyjen aineistoperusteisten havaintojen välillä. Roolini ei ole ollut tutkimuksen kentällä ainutlaatuinen. Esimerkiksi Nielsenin ym. (2019) toteuttamassa tutkimuksista yksi tutkijoista on osallistunut tutkimuksessa tarkasteltuun organisatorisen kenttätasolla tehtyyn johtamismallin kehittämistyöhön. Koen ettei oma kaksoisroolini ole vaikuttanut negatiivisesti tutkielman toteuttamiseen, vaan se on paikoin helpottanut sitä. Koen, että tämä toteutui esimerkiksi asiantuntijahaastatteluiden toteutuksessa siten, että minun oli vertaisena helpompi päästä kentälle tutkimusta toteuttamaan. Tutkijan ja työntekijän roolin erillään pitoa tuki kokemukseni mukaan se, että tutkielman suunnitteluvaiheessa olin virkavapaalla, mikä muodosti luontevan välimatkan minun ja tutkimuskohteen välille. Palatessani keväällä 2019 töihin siirryin aiemmasta talous- ja henkilöstöhallinnon asiantuntijatehtävästä työskentelemään julkisen hallinnon ict-ohjauksen tehtäviin. Tämän muutoksen johdosta työtehtäväni eivät ole liittyneet tutkielman kohteena olleeseen eOppiva-oppimisalustaan tai laajemmin valtionhallinnon henkilöstöhallinnon kehittämiseen.

Eettinen kestävyys muodostaa Tuomen ja Sarajärven (2018, 149) mukaan tutkimuksen luotettavuuden toisen puolen, minkä lisäksi eettisyys koskee tutkimuksen laatua. Hyvän tieteellisen käytännön periaatteiden lisäksi olen pyrkinyt varmistamaan tutkielman eettisyyttä ja laadukkuutta tutkimusasetelman huolellisella suunnittelulla ja toteutuksella sekä avoimella tutkimusprosessin raportoinnilla. Olen sitonut tutkielmani sekä tutkimusasetelman muodostamisessa että tulosten raportoinnissa osaksi aiempaa skandinaavisen institutionalismin tutkimusta ja pyrkinyt siten perustelemaan tutkijana tekemiäni valintoja ja johtopäätöksiä.

## Lähdeluettelo

Alastalo, Marja, Åkerman, Maria & Vaitinen Tiina 2017.” Asiantuntijahaastattelu.” Teoksessa *Tutkimushaastattelun käsikirja*, toim. Matti Hyvärinen, Pirjo Nikander & Johanna Ruusuvuori. Tampere: Vastapaino, 214–232.

Alastalo, Marja & Åkerman, Maria. 2010. ”Asiantuntijahaastattelun analyysi: Faktoren jäljillä.” Teoksessa *Haastattelun analyysi*, toim. Johanna Ruusuvuori, Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen. Tampere: Vastapaino, 312–329.

Alasuutari, Pertti. 2015. “The Discursive Side of New Institutionalism.” *Cultural Sociology* 9:2, 162–184.

Alasuutari, Pertti. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.

Andersen, Hege & Røvik, Kjell Arne. 2015. “Lost in translation: a case-study of the travel of lean thinking in a hospital.” *BMC Health Services Research* 15:401, 1–9.

Bere, Ramona Camelia, Nemes, Lavina & Siverstu, Catalin Ionut. 2014. “Challenges and Opportunities in Knowledge Sharing in E-Learning Programs for Public Administration.” *The 10th International Scientific Conference eLearning and software for Education*, 461–469.

Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas. 1994. *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedonsosiologinen tutkielma*. Suomennos Vesa Raiskila. 6. painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press

Boxenbaum, Eva & Jonsson, Stefan. 2017. ”Isomorphism, Diffusion and Decoupling: Concept Evolution and Theoretical Challenges.” Teoksessa *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, toim. Royston Greenwood, Christine Oliver, Thomas B. Lawrence & Renate E. Meyer. 2. painos. London: SAGE Publications Ltd, 77–101.

Boxenbaum, Eva & Strandgaard Pedersen, Jesper. 2009. "Scandinavian institutionalism—a case of institutional work." Teoksessa *Institutional work: actors and agency in institutional studies of organizations*, toim. Thomas B. Lawrence, Bernard, Leca & Roy, Suddaby. Cambridge: Cambridge University Press, 178–204.

Chen, Tzy-Ling. 2014. "Exploring E-Learning effectiveness perceptions of local government staff based on the diffusion of innovations model." *Administration & Society* 46:4, 450–466.

Christensen, Tom, Lægreid, Per, Roness, Paul G. & Røvik, Kjell Arne. 2007. *Organization theory and the public sector : instrument, culture and myth*. London: Routledge.

Czarniawska, Barbara 2009. "Emerging Institutions: Pyramids or Anthills?" *Organization Studies* 30:4, 423–441.

Czarniawska, Barbara & Jorges, Bernward. 1996. *Travels of Ideas*. Teoksessa *Translating Organizational Change*, toim. Barbara Czarniawska & Guje Sevón. Berlin, New York: Walter de Gruyter, 13–48

Czarniawska, Barbara & Sevón, Guje. 1996. "Introduction." Teoksessa *Translating Organizational Change*, toim. Barbara Czarniawska & Guje Sevón. Berlin, New York: Walter de Gruyter, 1–12.

Dacin, Tina M., Goodstein, Jerry & Scott, Richard W. "Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum" *Academy of Management Journal* 45:1, 45–57.

DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter, W. 1991a. "Introduction." Teoksessa *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, toim. Walter W. Powell & Paul J. DiMaggio. Chicago: The University of Chicago Press, 1–38.

DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter, W. 1991b. "The Iron Cage Revisted: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." Teoksessa

*The New Institutionalism in Organizational Analysis*, toim. Walter W. Powell & Paul J. DiMaggio. Chicago: The University of Chicago Press, 63–82.

Drisko, James W. & Maschi, Tina. 2015. *Content Analysis*. Oxford: Oxford University Press.

eOppiva. 2019a. Kickoff 2019 -esitysaineisto, 17.1.2019.

<https://www.slideshare.net/eoppiva/kickoff2019> (luettu 22.9.2019)

eOppiva. 2019b. eOppiva yleisesittely 2019 -esitysaineisto, 5.3.2019.

<https://www.slideshare.net/eoppiva/e-oppiva-yleisesittelyslidet2019> (luettu 22.9.2019)

van Gestel, Nicolette & Nyberg, Daniel. 2009. “Translating national policy changes into local HRM practices.” *Personnel Review* 38:5, 544–559.

Greenwood, Royston, Oliver, Christine, Lawrence, Thomas B. & Meyer, Renate E. 2017. “Introduction: Into the Fourth Decade.” Teoksessa *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, toim. Royston Greenwood, Christine Oliver, Thomas B. Lawrence & Renate E. Meyer. 2. painos. London: SAGE Publications Ltd, 1–23.

HAUS Kehittämiskeskus Oy. 2018. Jotta jokainen voisi oppia. <https://www.eoppiva.fi/pelikirja/> (luettu 22.9.2019)

HAUS Kehittämiskeskus Oy. 2019a. eOppivan rekisteröityneet käyttäjät -yhteenvedoraportti (30.4.2019 tilanne).

HAUS Kehittämiskeskus Oy. 2019b. Usein kysytyt kysymykset. <https://www.eoppiva.fi/ukk/> (luettu 23.4.2019)

HAUS Kehittämiskeskus Oy. 2020. Mitä HAUS tekee? <https://haus.fi/yhtio/> (luettu 11.1.2020)

Himberg, Janina. 2017. Valtio valtasi Fluxin (2.9.2017). <https://www.eoppiva.fi/valtio-valtasi-fluxin/> (luettu 7.10.2019)

Hinings, C. R. (Bob), Logue, Daniella & Zietsma, Charlene. 2017. "Fields, Institutional Infrastructure and Governance." Teoksessa *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, toim. Royston Greenwood, Christine Oliver, Thomas B. Lawrence & Renate E. Meyer. 2. painos. London: SAGE Publications Ltd, 163–189.

Hyvärinen, Matti. 2017. "Haastattelun maailma." Teoksessa *Tutkimushaastattelun käsikirja*, toim. Matti Hyvärinen, Pirjo Nikander & Johanna Ruusuvuori. Tampere: Vastapaino, 11–45.

Kallio, Petteri. 2018. Mitä rakensimme kerran. Julkaistu 21.12.2018. <http://www.peterikallio.fi/mita-rakensimme-kerran/> (luettu 8.10.2019)

Ketonen, Satu. 2014. Verkko-oppiminen Verohallinnossa. Verohallinnon verkko-kurssien mielekkyys ja kehityskohteet. Helsingin yliopisto. Käyttätymistieteellinen tiedekunta. Kasvatustieteet (yleinen ja aikuiskasvatustiede). Pro gradu -tutkielma.

Kiviniemi, Kari. 2018. "Laadullinen tutkimus prosessina." Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*, toim. Raine Valli. Jyväskylä: PS-Kustannus, 73–87.

Kuula, Arja. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Laine, Marjaana. 2017. Yhdessä enemmän ja parempaa. Julkaistu 17.12.2017. <https://www.eoppiva.fi/yhdessa-enemman-ja-parempaa/> (luettu 4.2.2020)

Lamb, Peter & Currie, Graeme. 2012. Eclipsing adaptation: The translation of the US MBA model in China. *Management Learning* 43:2, 217–230.

Lampel, Joseph & Mayer Alan D. 2008. "Field-Configuring Events as Structuring Mechanisms: How Conferences, Ceremonies, and Trade Shows Constitute New Technologies, Industries, and Markets." *Journal of Management Studies* 45:6, 1025–1035.

Lappi, Teemu. 2019. Digitalizing Finland: Governance of Government ICT projects. Oulun yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Väitöskirja. <http://jultika.oulu.fi/Record/isbn978-952-62-2289-9> (luettu 2.2.2020)

Leivo-Rintakorpi, Tuija. 2018. Sujuvat tieto- ja viestintätekniikan taidot edesauttavat oppimista verkko-oppimisympäristöissä. Jyväskylän yliopisto. Informaatioteknologian tiedekunta. Kokkolan yliopistokeskus Chydenius. Tietotekniikan pro gradu -tutkielma. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58043/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201805212698.pdf> (luettu 19.3.2019)

Mica, Adriana. 2013. "From Diffusion to Translation and Back. Disembedding-Re-embedding and Re-invention in Sociological Studies of Diffusion." *Polish Sociological Review* 181, 3–19.

Musik, Christoph & Bogner, Alexander. 2019. "Book Title: Digitalization & Society." *Österreichische Zeitschrift Für Soziologie*, vol. 44, 1-14.

Nielsen, Jeppe Agger, Mathiassen, Lars & Newell, Sue. 2014. "Theorization and Translation in Information Technology Institutionalization: Evidence from Danish Home Care." *MIS Quarterly* 38:1, 165–186.

Nielsen, Jeppe Agger, Wæraas, Arild & Kristian Dahl. 2019. "When management concepts enter the public sector: a dual-level translation perspective." *Public Management Review* 03/2019, 1–21.

Nyholm, Inga, Haveri, Arto, Airaksinen, Jenni, Tiihonen, Seppo & Stenvall, Jari. 2016. *"Julkinen hallinnon rakenne ja hallinnon tasot."* Teoksessa Julkinen hallinto Suomessa. Helsinki: Tietosanoma.



Olkkonen, Laura. 2015. Stakeholder Expectations, Conceptual Foundations and Empirical Analysis. Jyväskylän yliopisto. Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Yhteisöviestintä. Väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6386-6> (luettu 16.11.2019)

Palkeet. 2019. Valtion yhteiset osaamiset. <https://www.palkeet.fi/media/sivujen-liite-tiedostot/valtion-yhteiset-osaamiset.pdf> (luettu 2.10.2019)

Prior, Lindsay. 2003. Using Documents in Social Research. London: SAGE Publications Ltd.

Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo 2017. ”Haastatteluaineiston litterointi.” Teoksessa *Tutkimushaastattelun käsikirja*, toim. Matti Hyvärinen, Pirjo Nikander & Johanna Ruusuvuori. Tampere: Vastapaino, 427–442.

Røvik, Kjell Arne. 2011. ”From Fashion to Virus: An Alternative Theory of Organizations’ Handling of Management Ideas.” *Organization Studies* 32:5, 631–653.

Røvik, Kjell Arne. 2016. ”Knowledge Transfer as Translation: Review and Elements of an Instrumental Theory.” *International Journal of Management Reviews* 18:3, 290–310.

Saaristo, Kimmo & Jokinen, Kimmo. 2013. Sosiologia. 1–5 painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Sahlin-Andersson, Kerstin. 1996. ”Imitating by Editing Success: The Construction of Organization Fields.” Teoksessa *Translating Organizational Change*, toim. Barbara Czarniawska & Guje Sevón. New York: Walter de Gruyter, 69–92.

Scott, Richard W. 2014. Institutions and Organizations. Ideas, Interests, and Identities. 4. painos. Los Angeles: SAGE Publications Inc.

Silverman, David. 2014. *Interpreting Qualitative Data*. 5 painos. London: SAGE Publications Ltd.

Stoffregen, Julia Dorothée. 2017. *Barriers to Open E-Learning in Public Administrations*. Jyväskylän yliopisto. Informaatioteknologian tiedekunta. Tietojenkäsittelytiede. Väitöskirja. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/56225> (luettu 19.3.2019)

Suomen perustuslaki 731/1999. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731> (luettu 20.1.2020)

Tassabehji, Rana, Hackney, Ray & Popović, Aleš. 2016. Emergent digital era governance: Enacting the role of the ‘institutional entrepreneur’ in transformational change. *Government Information Quarterly* 33, 223–236.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Valtiokonttori. 2019a. Valtion henkilöstökertomus 2018. Valtiokonttorin julkaisuja, Tiedolla johtaminen, 1/2019. [https://vk-wordpress-bucket-prod.s3-eu-west-1.amazonaws.com/uploads/sites/4/2019/05/Valtion\\_henkilostokertomus\\_2018\\_final.pdf](https://vk-wordpress-bucket-prod.s3-eu-west-1.amazonaws.com/uploads/sites/4/2019/05/Valtion_henkilostokertomus_2018_final.pdf) (luettu 1.10.2019)

Valtiokonttori. 2019b. Valtion kirjanpitoyksiköt, virastot ja laitokset sekä talousarvion ulkopuolella olevat valtion rahastot 1.1.2019. VK/132/04.01.00/2019. <https://www.valtiokonttori.fi/maaraykset-ja-ohjeet/valtion-kirjanpitoyksikot-virastot-ja-laitokset-seka-talousarvion-ulkopuolella-olevat-valuation-rahastot-1-1-2019/> (luettu 1.10.2019)

Valtion raportointipalvelu Netra. 2019. Henkilöstöraportointi. [https://www.netra.fi/ibmcognos/cgi-bin/cognosisapi.dll?b\\_action=xts.run&m=portal/cc.xts&m\\_tab=i53087154BD2544878BEB144470F89136](https://www.netra.fi/ibmcognos/cgi-bin/cognosisapi.dll?b_action=xts.run&m=portal/cc.xts&m_tab=i53087154BD2544878BEB144470F89136) (luettu 1.10.2019)

Valtion työelämäneuvottelukunta. 2019. ”Uuden työn Kaiku-palkinto kilpailu: Uutta oppia matalalla kynnyksellä.” *Uusi Kaiku, valtion työelämän kehittämisen kohtaustapaikka*. <http://uusikaiku.fi/uuden-tyon-kaiku-palkinto-kilpailu-uutta-oppia-matalalla-kynnyksella/> (luettu 4.11.2019)

Valtion virkamieslaki 750/1994. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940750> (luettu 20.1.2020)

Valtiovarainministeriö. 2005. Arvot arjessa – virkamiehen etiikka. Valtionhallinnon käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy. [https://vm.fi/documents/10623/1172317/Arvot\\_arjessa\\_Virkamiehen+etiikka.pdf/11021c42-0927-4290-849b-454297644870/Arvot\\_arjessa\\_Virkamiehen+etiikka.pdf](https://vm.fi/documents/10623/1172317/Arvot_arjessa_Virkamiehen+etiikka.pdf/11021c42-0927-4290-849b-454297644870/Arvot_arjessa_Virkamiehen+etiikka.pdf) (luettu 1.10.2019)

Valtiovarainministeriö. 2015. Ammatillisen osaamisen kehittäminen ja taloudellinen tuki. VM/2875/00.00.00/2015. <https://vm.fi/documents/10623/307719/Ohjekirje+ammatillisen+osaamisen+kehittäminen+ja+taloudellinen+tuki+2015.pdf/aec07922-f11d-41bc-b881-01628a3a8172/Ohjekirje+ammatillisen+osaamisen+kehittäminen+ja+taloudellinen+tuki+2015.pdf> (luettu 7.11.2019)

Valtiovarainministeriö 2017a. Yhteinen e-oppiminen valtionhallinnossa -hanke. Asettamispäätös. 13.3.2017. VM009:00/2017, VM/248/00.01.00.01/2017. [https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/a9a252dd-64ce-462f-9d29-51c56c1e9121/ad45b0bf-15cc-409e-b9ca-dfea84b088b2/ASETTAMISPAA-TOS\\_20170314060000.PDF](https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/a9a252dd-64ce-462f-9d29-51c56c1e9121/ad45b0bf-15cc-409e-b9ca-dfea84b088b2/ASETTAMISPAA-TOS_20170314060000.PDF) (luettu 8.10.2019)

Valtiovarainministeriö 2017b. Yhteinen e-oppiminen valtionhallinnossa -hankesuunnitelma. 13.3.2017. VM009:00/2017, VM/248/00.01.00.01/2017. [https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/a9a252dd-64ce-462f-9d29-51c56c1e9121/79a6fe83-ba44-4f9b-9171-87e8b193866f/KIRJE\\_20170314070000.PDF](https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/a9a252dd-64ce-462f-9d29-51c56c1e9121/79a6fe83-ba44-4f9b-9171-87e8b193866f/KIRJE_20170314070000.PDF) (luettu 8.10.2019)

Valtiovarainministeriö. 2018a. eOppiva / ajankohtaistiedote virastoille (syksy 2018). [https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/a9a252dd-64ce-462f-9d29-51c56c1e9121/072f4403-b8f5-4010-8fc2-bb5486c4f4cd/KIRJE\\_20181109080000.PDF](https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/a9a252dd-64ce-462f-9d29-51c56c1e9121/072f4403-b8f5-4010-8fc2-bb5486c4f4cd/KIRJE_20181109080000.PDF) (luettu 9.11.2019)

Valtiovarainministeriö. 2018b. eOppiva osaksi valtionhallinnon toimintaa ja henkilöstön osaamisen kehittämistä. VM/248/00.01.00.01/2017. [https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/a9a252dd-64ce-462f-9d29-51c56c1e9121/d5380ae8-86b8-4aef-8ce0-3c2346f84f2e/MUISTIO\\_20180507121000.PDF](https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/a9a252dd-64ce-462f-9d29-51c56c1e9121/d5380ae8-86b8-4aef-8ce0-3c2346f84f2e/MUISTIO_20180507121000.PDF) (luettu 9.11.2019)

Valtiovarainministeriö. 2018c. Sopimuskauden 2018–2020 ohje koskien tuloksellisuuden kertaerän seurantaa ja raportointia. <https://www.finlex.fi/fi/viranomaiset/normi/300001/44110> (luettu 1.11.2019)

Valtiovarainministeriö. 2018d. Yhteinen eOppiva-oppimisympäristö on julkaistu. eOppiva ajankohtaistiedote virastoille. [https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/a9a252dd-64ce-462f-9d29-51c56c1e9121/cd91e716-917a-4288-ae44-fcefa4d3114a/KIRJE\\_20180514111000.PDF](https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/a9a252dd-64ce-462f-9d29-51c56c1e9121/cd91e716-917a-4288-ae44-fcefa4d3114a/KIRJE_20180514111000.PDF) (luettu 9.11.2019)

Valtiovarainministeriö. 2019. Osaamisen kehittäminen. <https://vm.fi/valtio-tyonantajana/henkilostojohtamisen-tuki/osaamisen-kehittaminen> (luettu 1.10.2019)

Vossen, Emmie & van Gestel, Nicolette. 2019. ”Translating macro-ideas into micro-level practices: The role of social interactions.” *Scandinavian Journal of Management* 35 (2019), 26–35.

Wæraas, Arild & Nielsen, Jeppe Agger. 2016. Translation Theory “Translated”: Three Perspectives on Translation in Organizational Research. *International Journal of Management Reviews* 18:3, 236–270.

Wæraas, Arild & Sataøen, Hogne L. 2014. Trapped in conformity? Translating reputation management into practice. *Scandinavian Journal of Management* 30:2, 242–253.

Wedlin, Linda & Sahlin, Kerstin. 2017. ”The Imitation and Translation of Management Ideas.” Teoksessa *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, toim. Royston Greenwood, Christine Oliver, Thomas B. Lawrence & Renate E. Meyer. 2. painos. London: SAGE Publications Ltd, 102–127.

Wooten, Melissa & Hoffman, Andrew J. 2017. "Organizational Fields: Past, Present and Future. Teoksessa *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, toim. Royston Greenwood, Christine Oliver, Thomas B. Lawrence & Renate E. Meyer. 2. painos. London: SAGE Publications Ltd, 55–74.

Åkerman, Maria. 2006. Tiedon tuotannon käytännöt ja ympäristöpoliittinen toimijuus. Rajaamisen ja yhdistämisen politiikkaa. Tampereen yliopisto. Yhdyskuntatieteiden laitos. Väitöskirja. <http://urn.fi/urn:isbn:951-44-6576-8> (luettu 16.11.2019)

## Liitteet

### Liite 1: Yhteenvedo dokumenttiaineistosta

Valtionhallintotasoa koskeva aineisto			
Dokumentit	Julkaisija	Käyttötarkoitus	Ajankohta
<a href="#">Yhteinen e-oppiminen valtionhallinnossa</a> -hankkeen dokumentit; mm. asettamisasiakirjat ja viestintäaineistot	valtiovarainministeriö / kehittämishanke	1) Perehtyminen tutkimuskohteeseen 2) valtionhallintotason kehittämistyön kuvaaminen	Hanke 3/2017–4/2019
<a href="#">Jotta jokainen voisi oppia -pelikirja</a>	HAUS Kehittämiskeskus Oy	1) Perehtyminen tutkimuskohteeseen 2) valtionhallintotason kehittämistyön kuvaaminen	2018
eOppivan kotisivut, <a href="http://www.eoppiva.fi">www.eoppiva.fi</a>	HAUS Kehittämiskeskus Oy	1) Perehtyminen tutkimuskohteeseen	2018–2019
eOppiva esitysaineistot, <a href="#">SlideShare</a> ,	HAUS Kehittämiskeskus Oy	1) Perehtyminen tutkimuskohteeseen 2) valtionhallintotason kehittämistyön kuvaaminen	2017/2019
eOppiva -blogit, <a href="http://www.eoppiva.fi">www.eoppiva.fi</a>	HAUS Kehittämiskeskus Oy	1) Perehtyminen tutkimuskohteeseen 2) valtionhallintotason kehittämistyön kuvaaminen	2017/2019
Mitä rakensimme kerran -blogi, <a href="http://www.petterikalio.fi/mita-rakensimme-kerran/">www.petterikalio.fi/mita-rakensimme-kerran/</a>	Petteri Kallio	1) Perehtyminen tutkimuskohteeseen 2) valtionhallintotason kehittämistyön kuvaaminen	21.12.2018
Valtion yhteiset osaamiset, <a href="http://www.palkeet.fi/media/sivujen-liitetiedostot/valtion-yhteiset-osaamiset.pdf">www.palkeet.fi/media/sivujen-liitetiedostot/valtion-yhteiset-osaamiset.pdf</a>	Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, Palkeet	1) Perehtyminen tutkimuskohteeseen	30.10.2019
Valtion henkilöstökertomukset <a href="#">2018</a> ja <a href="#">2017</a>	Valtiokonttori	1) Perehtyminen tutkimuskohteeseen (mm. koulutuksen tunnusluvut)	2017, 2018
Virastotasoa koskeva aineisto			
Dokumentti	Julkaisija	Käyttötarkoitus	Ajankohta
eOppivaan rekisteröityneet – raportti (kpl/sähköpostidomain)	HAUS Kehittämiskeskus Oy	Haastateltavien virastojen valinta; erilaiset käyttäjämäärät. Virastojen kirjautuneiden käyttäjien määrän tarkastelu suhteessa henkilöstömäärään	30.4.2019 tilanne
Henkilöstötunnusluvut, <a href="#">Netra-raportointipalvelu</a>	Valtiokonttori	Haastateltavien virastojen valinta ja haastatteluihin valmistautuminen (mm. ikäkauma, henkilöstömäärä, koulutus- ja tehtävä rakenne)	2018
Tulossopimukset (viraston ja ministeriön välinen tulossopijausasiakirja)	virastot/ministeriöt	Perehtyminen aineiston virastojen henkilöstön osaamisen kehittämisen tavoitteisiin	Vuosi 2019 tai viimeisin saatavilla oleva
Valtion kirjanpidon liikekirjanpidon tilin 43300 Koulutuspalvelut toteuma, <a href="#">Netra-raportointipalvelu</a>	Valtiokonttori	Perehtyminen aineiston virastojen henkilöstön koulutuspalveluostoihin (€)	2018

## **Liite 2: Kirjoituspyyntö**

### **eOppiva-verkoston työskentelyalusta:**

Hei – Haluaisitko kertoa näkemyksiäsi eOppivan hyödyntämisestä & verkostotoiminnasta HY gradua varten? Lisätietoja löydät linkin takaa (ks. alla). Jos olet jo osallistumassa haastatteluun, niin silloin voit nämä kysymykset sivuuttaa. Tai jos ehdottomasti haluaisit osallistua haastatteluun, niin ota vain yhteyttä! Muutamia haastatteluja mahtuu vielä mukaan. Kiitos jo etukäteen ☺

### **Kirjoituspyyntöön linkitetyn tiedoston sisältö:**

Hei,

Teen osana Helsingin yliopiston sosiaalitieteiden maisteriohjelman opintoja tutkielmaa valtion yhteisestä digitaalisesta oppimisalustasta, eOppivasta. Tutkielmassani tarkastelen, miten eOppiva-oppimisalusta ja eOppiva-verkostotoiminta on otettu osaksi virastojen henkilöstön kehittämisen käytäntöjä sekä sitä, mitkä seikat ovat hyödyntämiseen vaikuttaneet.

Haastattelen tutkielmaani varten joidenkin virastojen edustajia, mutta näen tärkeänä kartoittaa eOppiva-verkoston jäsenten näkemyksiä haastatteluja laajemmin. Sen vuoksi toivon sinun vastaavan alla oleviin kysymyksiin. Voit vastata lyhyesti tai pitkästi; mikä sinulle on luontevinta ja ajankäytöllisesti mahdollista. Vastauksia hyödynnetään vain tähän tutkielmaan ja vain minä käsittelen vastauksista muodostuvaa aineistoa, tietenkin luottamuksellisesti. Anonymisoin aineiston analysoinnin yhteydessä (esim. virastojen nimien poistaminen), ja kun gradu on tarkastettu, tuhoan kerätyn aineiston. Tutkimusraporttiin voi sisältyä lainauksia aineistosta, mutta ilman tunnistetietoja.

Toivoisin vastauksia pe 7.6. mennessä. Voit lähettää vastaukset osoitteeseen: [sähköpostiosoite] tai [työsähköpostiosoite] (työskentelen VM:n JulkICT-osastolla). Annan mielelläni myös lisätietoja tutkielmasta. Tutkimusraportin toimitan verkostolle tietenkin :)

1. Millainen on eOppiva-oppimisympäristön hyödyntämisen tarina virastossasi?

Voit pohtia esim. seuraavia kysymyksiä:

- Miten kuvailisit hyödyntämisen kehittyneen? Millaista se on nyt?
- Millaiset seikat ovat vaikuttaneet hyödyntämisen tapoihin?
- Millaisia onnistumisen kokemuksia on ollut? Mikä on ollut haasteellista?
- Onko eOppivan hyödyntäminen muuttanut jotakin?

2. Millainen on eOppiva-verkostotoiminnan merkitys? Voit pohtia esim.

seuraavia kysymyksiä:

- Onko verkosto tukenut eOppivan hyödyntämistä virastossa?
- Onko verkosto lisännyt virastojen välistä tiedon jakamista tai yhteistyötä, miten?
- Onko verkosto vaikuttanut työhösi? Onko jokin muuttunut?

Terveisin ja ajastasi kiittäen, Jenni Taskinen

### **Liite 3: Malli haastattelupyynnöstä**

Hei,

Teen osana Helsingin yliopiston sosiaalitieteiden maisteriohjelman opintoja tutkielmaa valtion yhteisestä digitaalisesta oppimisalustasta, eOppivasta. Tutkielmassani tarkastelen, miten eOppiva-oppimisalusta ja eOppiva-verkostotoiminta on otettu osaksi virastojen henkilöstön kehittämisen käytäntöjä sekä sitä, mitkä seikat ovat hyödyntämiseen vaikuttaneet. Toivon, että voisin haastatella sinua tutkielman tiimoilta.

Tavoitteenani on kartoittaa tutkielmassa sekä HR-johdon että eOppiva-verkoston jäsenten näkemyksiä. Tutkielmassa tarkasteltavat virastot on valittu siten, että eOppivan hyödyntämisestä saataisiin esille erilaisia näkökulmia. Haastattelu kestäisi noin tunnin ja se voidaan pitää toimitiloissanne, VM:ssä tai skypeä. Nauhoitan haastattelun ja litteroinnin yhteydessä anonymisoin tekstiaineiston poistamalla suorat tunnistetiedot, kuten nimet, ja luokittelemalla taustatiedot. Aineistoa käytetään vain minun toimesta (henkilötietolain mukainen rekisterinpitäjä) ja vain tähän tutkielmaan. Kun tutkielma on tarkastettu, tuhoan tuotetun haastattelu- ja tekstiaineiston. Tutkimusraporttiin voi sisältyä lainauksia haastatteluista, mutta haastateltavien henkilöiden ja tarkasteltavien virastojen nimiä ei julkaista. Aineistoa käsittelen luottamuksellisesti läpi koko tutkimusprosessin.

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Jos olet kiinnostunut osallistumaan, niin vastaathan tähän viestiin haastatteluajan sopimiseksi. Voit ehdottaa sopivaa haastatteluaikaa tai kertoa, keneen voin olla yhteydessä ajankohdan sopimiseksi. Haastattelut on tarkoitus toteuttaa elokuun loppuun mennessä.

Annan mielelläni lisätietoja tutkielmasta ja luonnollisesti tutkimusraportti toimitetaan haastatelluille.

Ystävällisin terveisin,  
Jenni Taskinen

[Tutkijan yhteystiedot]



## **Liite 4: Haastattelurunko**

Informoinnin kertaus ja keskustelun aiheet

Oma työtehtävä ja sen liittyminen henkilöstön kehittämiseen ja eOppivaan

eOppivan hyödyntäminen virastossa

- Hyödyntämisen eteneminen (aloittaminen, eteneminen, nykytilanne)
- Konkreettiset toimet, aktivointi, viestintä
- Tuen ja tiedon saaminen
- Hyödyntämisen suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus
- eOppivan käytön seuranta
- Haasteet
- Merkitys virastolle, mahdolliset omat koulutukset
- Miten sulautunut osaksi toimintatapoja, mahdolliset muutokset

eOppivan hyödyntämiseen vaikuttavat tekijät (nyt/tulevaisuudessa)

- Soveltuvuus virastolle, resurssit, kulttuurilliset tekijät
- Virastojen yhteistyö
- Konserniohjaus ja tulosohtaus
- Muut tekijät

eOppiva-verkostotoiminnan merkitys

- Toiminnan tunteminen, mahdollinen jäsenyys
- Kokemukset ja käsitykset toiminnasta
- Mahdolliset vaikutukset
- Tulevaisuus

Käsitys ihanteellisesta tavasta hyödyntää verkko-oppimista ja/tai eOppivaa

Taustatiedot

Haastattelun päättäminen

- Jotain muuta esille tuotavaa
- Tutkielman tavoiteaikataulu ja raportin toimittaminen

## Liite 5 Esimerkki teorialähtöisestä koodauksesta

Kategoria (yläluokka, koodiryhmä)	Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka (koodi)
Säännöt	<p>et he tulee kertoo siitä opintopiiritoiminnasta, et innostuttiin siitä, et se vois olla semmonen, millä voitaisiin saada yhteistä oppimista ja opiskelua</p> <p>Et toki sitte se, että tsekkailaan mitä sieltä on mahdollisuus nappasta ja siitä viestittää eteenpäin</p> <p>Mut sinnehän voidaan poimia tiettyjä asioita, joita eOppivan tarjonnasta katsotaan et liittyy.</p>	<p>Toisen viraston käyttötavan kopiointi</p> <p>eOppivan sisällön hyödyntäminen sellaisenaan</p>	Kopiointi
Säännöt	Niin ku, että jaetaan se (koulutus), et he esittelee sen ja jaetaan se, et mitä siitä on, mitkä on sen hyödyt ja haitat ja suositteleeko ja kenelle suosittelee.	eOppivan ja yhteisten koulutusten kuvaamista käytön helpottamiseksi	Lisääminen, selittäminen
Säännöt	<p>(...) tehty koulutuspolkuja (...) tai enne ku pääsee (...) jatkokoulutukselle, niin pitää ensin käydä se pikkukurssi (eOppivasta).</p> <p>(...) parhaillaan valmistelemassa meidän osaamisen kehittämisen periaatteita, johon eOppivan kiinnitän sinne (...)</p>	eOppivan yhdistäminen omiin virastokohtaisiin käytänteisiin	Lisääminen, yhdistäminen

Tasot	EU:n jäsenvaltiot kokoontu- tuolla koulutuksen tai viras- tojen e-learning and e-tools oli se teema (...)	Kansainvälisen yhteis- työn vaikutus	Globaali
Tasot	Ja sit halutaan olla myös ak- tiivisia siinä, et ollaan mu- kana eOppivan kehittämi- sessä.  eOppiva on sit oikeestaan tullut ihan sen yhteisen, näi- den valtionhallinnon yhteis- ten hankkeiden kautta.	Osallistuminen organi- satorisen kentän tasolla	Kenttä

## Liite 6 Esimerkki aineistolähtöisestä koodauksesta

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka (koodi)
<p>Nyt tää on yhtenäistänyt perehdytystä. Kuka vaan voi joustavasti käydä.</p> <p>Parasta siinä on se, että jokainen voi käydä suorittamassa/katso- massa kurssin itselle sopivalla hetkellä, jolloin on myös paras hetki oppia ja sisäistää uutta asiaa.</p>	Lisää joustavuutta koulutukseen	Tulos, joustavuus
<p>(...) eli mä oon aikuisen oppimi- sen kanssa ollut tekemisessä, et mä oon orientoinut ja helppo tart- tua.</p> <p>Niin se vaatis niin paljon perehty- neisyyttä ja kuitenkin verkkope- dagogiikan tuntemusta, et meillä ei ehkä tällä hetkellä tahdo se oma resurssi riittää.</p>	<p>Osaaminen tukee hyödyntämistä</p> <p>Osaamista ei koeta riittäväksi</p>	Vaikutus, osaaminen
<p>(...) ja meillä on siihen ihan omaa henkilöstöä.</p> <p>(...) ja mulla on nyt ihan eri re- surssit käytössä, kuin vanhassa vi- rastossa.</p> <p>Et tiedän, miten nää pitäis toteut- taa, mut mulla ei oo arjessa mi- tään mahdollisuuksia tehdä sitä.</p>	<p>Resurssit tukevat hyödyntämistä</p> <p>Resurssit eivät tue hyödyntä- mistä</p>	Vaikutus, resurssit

## Liite 7 Analysointirungon koodit ja koodiryhmät

Koodiryhmä	Koodit	Yhteys teoriaan	Lisätiedot
Tasot	Taso_globaali, Taso_kenttä	Nielsen ym. 2019	Virastotason kuvauksista erotettiin globaalia- ja kenttätason kuvaukset näillä koodilla.
Säännöt (strategiat)	Sääntö_kopiointi, Sääntö_lisäminen_selittäminen, Sääntö_lisäminen_yhdistäminen	Røvik 2016	Muuntamisen ja poisjättämisen sääntöjen kuvauksia ei aineistossa ollut
Tulkinta_vaihe	Tulkinnan_aloitus, Tulkinta_alussa, Tulkinta_käynnissä, Tulkinta_valmis	Czarniawska & Jorges 1996	Koodattu tulkinnan aloituksen ja vaiheen kuvaukset
Tulkitsijat	Tulkitsija_HRasiant, Tulkitsija_HRjohto, Tulkitsija_johto, Tulkitsija_konsultti, Tulkitsija_muuhallinto, Tulkitsija_substanssi, Tulkitsija_haus	Nielsen ym. 2019	
Perustelut_tavoitteet	Hyödyntämisen_perustelut, Tulkinnan_tavoittelisuus	Czarniawska & Jorges 1996, Olkonen 2015	
Soveltuvuus	Tulos_mihin_ei_sovellu, Tulos_mihin_soveltuu		Koodattu kuvauksia siitä, mihin verkkooppimista voi ja ei voi soveltaa.
Organisointi	Tulos_organisointi_HR, Tulos_organisointi_substanssi, Tulos_tuotanto_hajautettu, Tulos_tuotanto_keskitetty, Viraston_sisäinen_yhteistyö		Koodattu lainaukset, joissa kuvataan eOppivan ja/tai oman verkkokoulun vastuutusta ja organisointitapaa.
Muutokset	Tulos_ei_muuta, Tulos_muutos		Koodattu lainaukset, joissa tulee esille eOppivan aikaansaamat muutokset tai toiminnan muuttumattomuus
Tulos	Tulos_joustavuus, Tulos_koulutuskustannukset, Tulos_laatu, Tulos_lisäkoulutus, Tulos_mittarit, Tulos_omatkurssit, Tulos_omatkurssit_suunnitteilla, Tulos_pakollinen, Tulos_seuranta, Tulos_tapa_käyttää, Tulos_Tasaarvo, Tulos_vapaaehtoinen	mm. Nielsen ym. 2019	Koodattu tulkinnan lopputuloksen kuvauksia.
Vaikutus (konteksti)	Vaikutus_henkilöstörakenne, Vaikutus_kulttuuri, Vaikutus_ohjaus, Vaikutus_omaverkkokoulu, Vaikutus_omaverkosto, Vaikutus_osaaminen, Vaikutus_resurssit, Vaikutus_tehtävät, Vaikutus_tekniikka, Vaikutus_tuki_ ja_tieto, Vaikutus_työpaineet	mm. Wedlin & Sahlin 2017	Koodattu lainaukset, joissa nousee esille kontekstin vaikutus tulkintaa.
–	Visio		Koodattu kuvauksia ihanteellisesta hyödyntämistavasta, jotta

			vertailu valtiotason vi- sioon mahdollinen
–	Tulkinta_arena	Nielsen ym. 2019	
–	Tulkinta_haaste		Koodattu haasteita, joita tulkitsijat koh- danneet tulkintatyössä
–	Tulkinta_johdontuki		Koodattu kuvauksia johdon tulkintatyölle osoittamasta tuesta
–	Tulos_kenttätasolla	Nielsen ym. 2019	Koodattu kenttätason tulokinnan lopputulok- sen kuvauksia
–	Tulkinta_kuvaus	Czarniawska & Jorges 1996	Koodattu tulkintatyön kuvauksia, jotka eivät liity tulkintasääntöjen käytön kuvauksiin
–	Verkosto		Koodattu eOppiva- verkostoon liittyvät kuvaukset